إدارة الأعمال
الدولية والعالمية

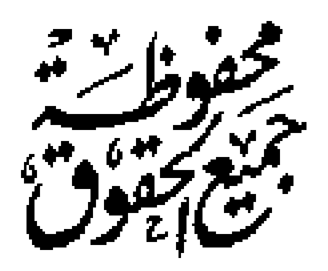


د. محمد سرور الحريري



إدارة الأعمال

الدولية والعالمية



رقـــم التصنيــــــف : 658

المؤلف ومن هــو في حكمه : محمد سرور الحريري.

عنـــوان الكتـــــاب : إدارة الأعمال الدولية.

رقـــم الإيـــداع : 2011/7/2868

الواصفـــــات : إدارة الأعمال// التجارة الدولية

بيـــانـــات الناشـــر : عمان – دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع

يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبّر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

(ردمك) ISBN 978-9957-32-630-2

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية.

الطبعة الأولى 2012-1433هـ



دار الحامد للنشر والتوزيع

الأردن - عمان - شفا بدران - شارع العرب مقابل جامعة العلوم التطبيقية

هاتف: 5231081 6 962+ فاكس: 5235594 6 962+

ص.ب. (366) الرمز البريدي: (11941) عمان – الأردن

www.daralhamed.net

E-mail : daralhamed@yahoo.com

إدارة الأعمال الدولية والعالمية

تأليف

محمد سرور الحريري

محاضر عالي معتمد ومتخصص في إدارة الأعمال



المحتويات

مقدمة

الحمد لله، والصلاة والسلام على رسول الله، أما بعد:

موضوع الكتاب:

فـإن موضـوع هـذا الكتاب هو إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديـثة وهـو بعـنوانه هـذا يعبر عن كيفية إدارة المنظمات والمنشآت الدولية والعالمـية مـع كيفـية وضـع الخطط والإستراتيجيات الإدارية للمنظمات الدولية ومعرفة كيفية وضع وإتخاذ القرارات الإدارية المستقبلية مع إيجاد الحلول المناسبة لكل المشكلات الإدارية التي تواجهها المنشآت والمنظمات الدولية والعالمية، إذ أنه يمكن لإدارة المنظمات الدولية والعالمية والموظفين والأعضاء والعاملين في مكاتب المـنظمات الإداريـة أن يقوموا بوضع خطط وإستراتيجيات وسياسات فعالة بعيد المـدى للعمـل علـى إنجـاح هذه المنظمات العالمية والدولية، كما يمكن لإدارة المنظمات الدولية والعالمية أن تقوم بدراسة الإحتياجات الإدارية لمنظمات الأعمال الدولـية والعالمـية كمـا تقوم بمعرفة الحالات الإدارية والأوضاع التنظيمية لهذه الشركات والمنظمات والمؤسسات العالمية والدولية.

إن هذا الكتاب وهو كتاب إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة ليـضع منهجاً علمياً كبيراً لإدارة المنظمات الدولية والعالمية كما يعمل على تحديد الأفكار الإدارية الحديثة ويقوم بإستخلاص الدراسات الحديثة في المنظمات الإدارية الدولية والعالمية.

إن هـذا الكتاب هام في طبيعته، ضروري في كل منشأة وشركة ومؤسسة دولـية وعالمية تسعى نحو التطور الدولي والعالمي، وذلك لما تواجهه كل المنشآت الإدارية والتجارية في عصرنا هذا من تطورات حديثة وعصرية وعالمية.

حيث ان من اهم وظائف إدارة الاعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة هو العمل على تحقيق التكيف مع الأوضاع الخارجية والتطورات الحديثة الحاصلة في بيئة المنظمات الدولية.

إن إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة تدرس بوضوح كل نشاطات وفعاليات وأنظمة المنشآت الدولية والعالمية مع الدخول في أنظمة الشركات الكبرى والتعمق في متطلباتها التجارية ومعرفة الحدود الدولية المفروضة على هذه الشركات والمؤسسات الدولية.

لقد أصبح بالفعل دراسة الأوضاع والقوانين الحديثة في منظمات الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة أمراً ضرورياً لا غنى عنه لفهم السياسات الحديثة والطرق والقوانين المعاصرة لهذه المنشآت والمنظمات الدولية.

إن إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة لهي عبارة عن تخطيط وتنظيم وترتيب وتنسيق الأعمال والقيام بالتوجيه الإداري والإشراف والرقابة الإدارية ومتابعة الأعمال وتنفيذها بطرق إدارية حديثة مع وضع أنظمة متطور للرقابة والتعديل والتغيير والتقييم للنتائج والعوائد المادية ومعرفة كيفية حل المشكلات الإدارية.

إن دراسة هذا الكتاب لهي عبارة عن دراسة عميقة لكل المعطيات والمعلومات الموجودة في المؤسسات العالمية والدولية وذلك لما يقوم به المدراء الإشرافيون والعموميون والمراقبون والتنفيذيون لأعمال ومهام ووظائف المنشآت والمنظمات الإدارية على المستوى العالمي والدولي.

إن هذا الكتاب الذي بين يدي الباحث العلمي يجيبه على سؤال هام في علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة ألا وهو: كيف يمكننا الدخول في منظمات الأعمال الدولية ؟ وكيف يمكننا تطوير وتحديث منشآتنا الخدمية والإدارية ومؤسساتنا العلمية والخدمية بشكل يواكب التطورات العلمية والإدارية الخارجية والدولية.

كمـــا يعـــرفنا بكيفية وضع واتخاذ القرارات الإدارية وكيفية رسم السياسات الإستراتيجية في منظمات الأعمال العالمية المعاصرة والحديثة.

إن هـــذا الكـــتاب يعـــرفك بمفهـــوم وأهمـــية وأهـــداف وطرق وسياسات وإستراتيجيات إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة، وكيفية الاستفادة مـــن القوانـــين والتنظيمات الحديثة في منظمات الأعمال الدولية والعالمية، وكيف يمكنـــنا وضـــع تنظـــيمات حديـــثة وهـــياكل إدارية وتنظيمية معاصرة للإدارات والتنظـــيمات والمؤسسات الدولية، آملاً أن يكون هذا الكتاب معيناً جيداً ومرجعاً علمياً نافعاً لكل راغبٍ في معرفة ودراسة وتحليل القوانين والطرق والإستراتيجيات الإدارية الحديثة في منشآت ومنظمات الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة.

سبب اختيار موضوع إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة:

إن العـــالم في عصرنا هذا يواجه أكبر التطورات الإدارية والتحولات التقنية والتغيـــرات البيئية في منظمات الأعمال الدولية نظراً لإزدياد عدد الشركات وكبر حجـــم المنـــشآت الدولية ولوجود دول خارجية داعمة لأنظمة وسياسات الإدارات الحديـــثة في منظمات الأعمال الدولية ووجود أنظمة للتجارة العالمية وأيضاً نظراً للـــنمو الـــسريع في العلم وللتقدم العلمي والتقني والتكنولوجي وللانفجار الهائل في المعلـــومات والمعـــارف المختلفة من جوانب الحياة الكثيرة وعلى ذلك كلما زادت الأعمـــال والمهام وتعددت المسؤوليات والوظائف تعقدت الأنظمة الإدارية وظهرت مبادئ أنظمة التقسيم الوظيفي والتخصص العملي في كل المؤسسات الدولية والمالية والشركات العالمية والتجارية.

إن هـــذا الكـــتاب المخـــتص في إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة ليجيب على هذه الأسئلة:

1- ما هي أنظمة وقوانين الشركات الدولية والعالمية ؟

2- ما هي خصائص وشروط الشركات والمؤسسات الدولية ؟

3- ما هي مفاهيم وإستراتيجيات الشركات والمؤسسات العالمية ؟

4- ما هي الدول التجارية الداعمة للنشاط المؤسسي العالمي ؟

5- ما هي فعاليات وأنشطة الأعمال والمؤسسات العالمية ؟

6- ما هي أسس ومرتكزات المؤسسات الدولية والعالمية ؟

7- كيف يمكن الدخول في منظمات الأعمال الدولية ؟

8- كيف يمكننا مواكبة التطورات الحديثة التكنولوجية في بيئة الأعمال الدولية الخاصة بالشركات والمؤسسات العالمية ؟

9- ما هي تطورات المنشآت الصناعية على المستوى الدولي ؟

10- كيف يمكننا تنمية الموارد المالية والبشرية في منظمات الأعمال الدولية؟

11- ما هي قوانين وأوضاع وظروف البيئات التجارية الدولية ؟

12- ما هي أشكال العقود الدولية والإتفاقيات التجارية في المؤسسات المالية والتجارية الدولية ؟

13- ما هي شروط وقوانين وسياسات التجارة الدولية ؟

14- كيف يمكننا تطوير المنظمات إلى منظمات تجارية عالمية ؟

15- معرفة سياسات صندوق النقد الدولي وشروط وقوانين وإستراتيجيات البنك الدولي ؟

16- كيف تطورت الشركات والمؤسسات اليابانية في العالم وأصبحت منظمات دولية وعالمية ؟

17- معرفة إستراتيجيات الأعمال الدولية وتنظيمات الشركات والمؤسسات الدولية ؟

18- معرفة سياسات وأنظمة وإستراتيجيات النقد الدولي وأشكال رؤوس الأموال الدولية والأعمال الدولية ؟

إن علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة له طرقه وخصوصياته وشروطه وقوانينه في معرفة كيفية ضم المنشآت والمؤسسات إلى

بيئة الاعمال الدولية والعالمية كما ان يعرفنا بكل متطلبات الاعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة.

إن السبب الرئيسي الذي جعلني أختار الكتابة والتأليف في موضوع إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة هو مسيرتي العلمية الأكاديمية في مجال تخصص إدارة الأعمال والإدارة الحديثة والإدارة المعاصرة وإدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق الدولي والعالمي كما عملت على دخولي وتعمقي في منظمات الأعمال الدولية والعالمية في عدة مؤسسات دولية وخارجية عربية وأجنبية.

إضافة إلى قيامي بالتدريس في الكليات المختصة بالتخصصات الإدارية والمحاسبية والاقتصادية وكانت طريقتي في تواصلي مع الباحثين العلميين والأكاديميين قوية وذات صلة جيدة في هذه المجالات الإدارية مما ساعدني ذلك على وضع كتاب علمي كبير متخصص في إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة.

فعلم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة هو علم إدارة الشركات الدولية والمؤسسات الخارجية بقوة وعلم وكفاءة وخبرة مع كيفية استغلال الفرص الوظيفية والإدارية للقيام بعملية التطوير الإداري والوظيفي.

كما يقوم هذا العلم المختص بمجال إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة بفهم ومعرفة وإدراك ودراسة والتعمق في بيئات البنوك الدولية ومنظمات الأعمال الدولية ومعرفة سياسات الإقتصاديات العالمية وشروط المنظمات التجارية الدولية والعالمية ومن هنا فإني لست غافلاً عن ندرة وقلة الكتب المؤلفة في هذا المجال ولذلك كان وضعي وتأليفي لهذا الكتاب العلمي، راجياً أن يكون مرجعاً علمياً حديثاً لطلبة الدراسات العليا والكليات الجامعية الإدارية والاقتصادية.

المنهـج العلمي المتبع في الكتاب:

إن عملية اختيار نوع المنهج العلمي وتحديد إطاره العام في هذا الكتاب يعتمد بشكل أساسي على البحوث المكتبية المتاحة والمتوفرة والمنشورة في المؤسسات الفكرية ودور النشر والمكتبات العلمية.

إن نوع البحث والمنهج العلمي الذي قام المؤلف بالاعتماد عليه في هذا الكتاب هو البحث المعرفي العلمي المكتبي، حيث أني قمت بالقرآة والمطالعة لكتب متعددة المواضيع ومتنوعة منها إدارية بحتة ومنها علمية ونفسية وتاريخية نظراً لعدم وجود كتب متخصصة في موضوع إدارة الأزمات فكان من الضروري بلورة الفكرة العلمية هذه وصقل المهارة في تأليف كتاب مختص بإدارة الأزمات من ضمن مختلف الكتب والمراجع العلمية والموسوعات الإدارية.

إن المنهج للعلمي المتبع في هذا الكتاب الإداري هو منهج البحوث المكتبية حيث أنني اعتمدت على معلومات متاحة ومنشورة ومتوفرة في المكتبات وقد قمت بالرجوع إلى كتب وموسوعات إدارية ومراجع علمية منها على سبيل المثال لا الحصر:

1- عبد الكريم قاسم السياغي، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، (صنعاء: اليمن مركز الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، 2008 م).
2- أكرم عثمان، الخطوات المثيرة لإدارة الضغوط النفسية، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2002 م).
3- عبد الله بن أحمد الأهدل، وسائل البناء، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2005 م).
4- عبد الله بن أحمد الأهدل، وسائل الهدم، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2005 م).
5- منير شفيق، الإستراتيجية والتكتيك في فن علم الحرب من السيف والدرع إلى الصاروخ والأنفاق، (الدار العربية للعلوم، 2008 م).

6- نجـــم عبود نجم، إدارة العمليات، الجزء الاول + الجزء الثاني (المملكة العربية السعودية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، 1412 هــ).
7- زيـــد منير عبوي ويوسف ذيب، الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي وفريق العمل، (الأردن: دار الخليج للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 م).
8- جمعـــة أمـــين عـــبد العزيـــز، خطوات على طريق النهضة (مصر: الإسكندرية: دار الدعوة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005 م).
9- محمـــد رفـــيق المـــصري، التأمين على الحياة والضمان الاجتماعي، (عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999 م).
10- محمـــد عاطـــف السعيد، صناعة التأمين بين الواقع والمأمول، (مصر، الإسكندرية: مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، 2006 م)
11- محمـــد محمـــود المكاوي، مستقبل البنوك الإسلامية في ظل التطورات الاقتـــصادية العالمـــية، (رسالة دكتوراه تطلب من المؤلف في مصر، مركز البيع: مؤسسة أبرار في اليمن: صنعاء، 2003 م).
12- بـــراندون توروبوف، فن ومهارة التعامل مع الناس، (الرياض: مكتبة جرير، 2006م).
13- ولـــيام كوهين، لواء بالقوات الجوية الأمريكية، فن القيادة، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
14- كـــين لانجـــدون، 100 فكـــرة عظـــيمة لبناء المشروع الذي تحلم به، (الرياض: مكتبة جرير، 2006م).
15- وايتشيل فيكس، من هنا ابدأ إدارة مالك (الدليل الكامل إلى إدارة الشئون المالية الشخصية) (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).

16- دافـيد اتش بانجر جونيور، دليل إنشاء المشروعات الصغيرة، طريقك إلى النجاح خطة من عام واحد لرجال الأعمال، (الرياض:مكتبة جرير، 2007م).
17- أنـدرو ليكـي، قلة المال أصل من أصول البلاء، نصائح مارك توين للمـستثمرين عـن المـال والثـروة، تعـريب وترجمة: معين محمد الإمام،(الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
18- والتر واسـون، لوي باردو، فلاديزلاف، فن إدارة المكتب، (جمهورية مصر العربية مكتبة دار الفاروق، 2006م).
19- ريتـشارد تسشانغ كـيفن كيهو، كيف تكون الاجتماعات فعالة، تعريب وترجمه: ميساء دياب، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2006م).
20- الأسـتـاذ الدكـتـور: وشيخ الإسلام المعاصر: عائض بن عبد الله القرنـي كـتاب: لا تحزن، عدد صفحات الكتاب (600)، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2002م).
21- روجر داوسون، أسرار قوة التفاوض،(الرياض:مكتبة جرير، 2007م).
22- جـريجوري كيشل، باتيشي كيشل، كيف تبدأ مشروعاً وتديره وتحافظ عليه، (الرياض: مكتبة جرير، الطبعة الثالثة، 2007م).
23- عـبد الخالـق باعلوي، مبادئ بحوث التسويق،(صنعاء، اليمن: مركز الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 م)
24- نائل حافظ العواملة، أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية وتطبيقاتها في الإدارة، الأردن،عمّان: 1995م)
25- محمـد عبـيدات ومحمـد أبو نصار وعقلة مبيضين، منهجية البحث العلمـي، القـواعد والمـراحل والتطبيقات، (الأردن: عمّان، دار وائل للنشر 1997 م).

26- مـدحت ابو النصر، اساسيات علم ومهنة الإدارة، (مصر القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2007).

27- محمـد نبـيل كـاظم، كيف تحدد أهدافك على طريق نجاحك، (مصر القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، 2007 م).

28- محمـد أحمد عبد الجواد، إدارة ضغوط العمل والحياة، (طنطا: مصر، دار البـشير للـثقافة والعلـوم ودار الأندلس الخضراء، الطبعة الأولى 2002م).

29- بشير البرغوثي، نجومية القيادة في الاجتماعات: كيف تخطط للاجتماع وتقوده ؟، (الأردن – عمّان: دار زهران للنشر، 2000م).

30- فـوزي محمـد طليل، نحو نهضة أمة، كيف نفكر إستراتيجياً؟ (الهرم: مصر، مركز الإعلام العربي، الطبعة الأولى، 1997 م).

31- سنان غالب رضوان المرهضي، إدارة المنشآت المتخصصة مع مدخل عـام لإدارة المـنظمات الخدمية، إدارة البنوك والفنادق والمستشفيات، (اليمن، صنعاء: مركز الأمين للنشر والتوزيع، 2004 م).

32- عـبد الله الـسنفي، منـصور العريقي، الإدارة، (اليمن صنعاء، مركز الأمين للنشر والتوزيع، 2006 م).

33- الدكتور فؤاد المخلافي، إدارة التأمين والخطر، (اليمن، صنعاء: مركز الأمـين للنـشر والتوزيع في الجامعة اليمنية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2006 م).

34- لندا ل. دافيدوف، مدخل إلى علم النفس، ترجمة: سيد الطواب ومحمود عمـر ونجـيب خزام، (الولايات المتحدة الأمريكية، دار ماكجروهيل للنشر، بالتعاون مع المكتبة الأكاديمية في القاهرة، مصر، 1980 م).

35- محمد سرور حكمت الحريري، إدارة المكاتب ومهارات السكرتارية التنفيذية الفعالة والمتقدمة، كتاب علمي غير منشور، (الجمهورية اليمنية – مدينة صنعاء).

36- محمد سرور حكمت الحريري، قواعد علم البرمجة اللغوية العصبية ومهارات التفكير الإبداعي والنقدي والإبتكاري، كتاب علمي غير منشور، (الجمهورية اليمنية – مدينة صنعاء).

37- محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات وإستراتيجيات القضاء على الأزمات الإقتصادية والمالية والإدارية، بحث علمي غير منشور، 2009،(صنعاء – اليمن).

38- محمد سرور حكمت الحريري، إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة، كتاب علمي غير منشور، 2010، (صنعاء – اليمن).

39- د / قحطان العبدلي، د / بشير العلاق، التسويق ومبادئ التسويق، كتاب جامعي، (طبع في عالم الكتب الحديث ودار زهران للنشر – الأردن – 2002م).

40- د/ محمد فريد الصحن، د/ طارق أحمد، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، (مصر – الإسكندرية، 2006م.)

41- د/ محمد الصيرفي، الإستراتيجيات التسويقية، مكتبة الوفاء الجامعية القانونية، مصر – الإسكندرية – 2009.

42- د / فتحي الرواشيبي، الإقتصاد والسوق، (مؤسسة طيبة – القاهرة – مصر – 2008 م).

43- د/ طه أحمد عبيد، مشكلات التسويق السياحي، (المكتب الجامعي الحديث)، (مصر – القاهرة) – 2008 م.

44- كـتاب: مداخل التسويق المتقدم للدكتور محمود جاسم الصميدعي طبع في (مكتب مرام للطباعة والنشر) عام (1999م).

45- الدلـيل العلمـي للتسويق: لمؤلفه ثابت زهير طبع في (الشركة العربية للإعلام) في القاهرة عام (1993 م).

46- إدارة التسويق: لمؤلفه أبو سعيد الديوجي طبع في (دار الكتب للطباعة والنشر) عام 1987.

47- إدارة التـسويق: لمؤلفه الدكتور عبد الفتاح محمد سعيد طبع في (الدار الجامعية بالقاهرة عام 1987م).

48- إسـتراتيجيات التسويق: لمؤلفه الدكتور محمود جاسم الصميدعي طبع في (دار الحامد) بعمان (عام 2002).

49- مـبادئ التسويق:لمؤلفه عمر وصفي طبع في (دار زهران) للنشر في (عمان) عام 1994 م.

50- الدراسـات الحديثة في إدارة التسويق: لمؤلفه محمد سرور الحريري، كـتاب علمـي غيـر منشور، أطروحة علمية، في الجمهورية اليمنية، (بكلـية الإدارة والإقتـصاد)، (صنعاء)، تطلب من مؤلف هذا الكتاب وضعت عام (2008م).

51- الأصـول العلمية للتسويق والبيع والإعلان: لمؤلفه الدكتور نبيل النجار طبع في (الإسكندرية) عام (1991م).

52- إدارة التـسويق: لمؤلفه الدكتور قحطان العبدلي طبع (في دار زهران) بعمان عام 1999م.

53- مـبادئ التـسويق: لمؤلفه الدكتور محمد صالح المؤذن طبع في (دار الثقافة للنشر) بعمان عام 1999م.

54- مــبادئ التــسويق: لـــ: د/ بيان حرب (طبع في: دار ومكتبة ومؤسسة الــوراق للنــشر والــتوزيع) في المملكة الأردنية الهاشمية في (مدينة عمان) عام 1999م.
55- إدارة التسويق: للدكتور محمود صادق، طبع في دار النهضة في مصر عام (1979م).
56- التــسويق الفعال: للدكتور محيي الدين الأزهري طبع (في مصر بدار الفكر) عام 1995م.
57- كتاب: نظريات دراسة سلوكيات المستهلك في الأسواق وأثر ذلك على الأسواق المحلية والدولية، لمؤلفه: محمد سرور الحريري، بحث علمي غيــر منــشور، وضــع عام 2009 م، يطلب من مؤلف هذا الكتاب، الجمهورية اليمنية، دراسة علمية، (كلية الإدارة والإقتصاد)، (قسم إدارة الأعمال)، (مدينة صنعاء).
58- الإدارة المالــية، وأساسيات الإدارة المالية، للدكتور جميل أحمد توفيق، طبع في بيروت، لبنان، دار النهضة العربية 1984م.
59- الدكــتور محمــد صالح الحناوي، أدوات التحليل والتخطيط في الإدارة المالية، طبع في مصر، بدار الجامعات المصرية عام 1982م.
60- الدكــتور منيــر صالح هندي، الإدارة المالية، مدخل تحليلي، طبع في الإسكندرية بمصر، بالمكتب العربي الحديث عام 1989م.

وعلــى ذلك فإن استخدام الأسلوب العلمي الصحيح وإتباع المنهج العلمي في إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة ضروري وحتمي ولازم وأمر لابد منه وذلك نظراً لأن إتباع الطريقة المنهجية العلمية في إدارة المنظمات الدولية والعالمية يؤدي بنا إلى نتائج وتطورات إيجابية كثيرة وكذلك عدم استخدام الطريقة العلمية المنهجية تؤدي إلى نتائج سلبية وعكسية وآثار مدمرة لهذه المنظمات الدولية لم تكن في الحسبان.

فعلم إدارة الاعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة يعد الان في عصرنا هذا من أهم العلوم الإدارية الحديثة المبتكرة ذو الفائدة العميقة على مختلف الأصعدة الاقتصادية والمالية والإدارية والتجارية وغيرها.

أهمية كتاب إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة:

إن العالم اليوم يشهد بالفعل تطورات إدارية حديثة وتسارعات عالمية وقانونية وثورات معلوماتية وتقدمات تكنولوجية عجيبة وجديدة لم تكن من ذي قبل، وذلك على كل المستويات الإدارية سواءً أكانت الإدارة العليا ورئاسة مجلس الإدارة أو على الإدارة الوسطى والمتمثلة بالإدارة العامة والإدارة الإشرافية أو على مستوى الإدارة التنفيذية ومستويات الإدارة السفلى والمتمثلة بالتنفيذ والعمل والإنجاز والتنافس مع الغير لإنجاز أكثر عمل ممكن في أقل وقت وبأقل تكلفة وبأعلى جودة مطلوبة.

فكثرة العلوم الملحوظة وتطورات التكنولوجيا وتقدم وسائل النقل والمواصلات وتعدد وسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية وظهور الشبكة العنكبوتية وانتشار استخدم الإنترنت في كل مكان أدى إلى السرعة الهائلة في الحصول على المعلومات المطلوبة مع انفجار في المعارف والعلوم والتخصصات العلمية كل ذلك ساهم في طغيان لغة المادة وانتشار لغة المال والأعمال في كل لحظة عملية قائمة وفي كل تعامل يقوم به الأفراد والموظفين فيما بينهم فأدى ذلك إلى ظهور أنظمة دولية وتجارية وإدارية حديثة تتماشى والتطورات العالمية في منظمات الأعمال.

إن المؤسسات الإدارية والشركات التجارية في عصرنا هذا تخضع لنظام العولمة أي أن تصبح عالمية المنشأ عالمية الشهرة دولية النظام وكذلك لابد أن يكون لها أساس علمي تعتمد عليه وترجع له أثناء دخولها في بيئات منظمات الأعمال الدولية والإدارية مستعينة بالخبراء المختصين في علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة.

فلقد شهدت كل المؤسسات المالية والتجارية اليوم في عصرنا هذا متغيرات كثيرة وقوانين جديدة على المستوى الدولي والإقليمي والمحلي فأصبحت حائرة لا تدري ماذا تصنع لتواكب التطورات المذهلة التي تتلقاها فكان من ذلك لجوءها إلى الدخول في منظمات الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة ليعملوا على تقديم المعلومات الصحيحة لمواجهة تلك التغيرات ولمواكبة التطورات فلا تصبح المؤسسات عاجزة أو مثقلة بالخسائر والديون كما تصبح قادرة على التطور والتجديد في طرقها وإستراتيجياتها وسياساتها الإدارية فتصبح ذات سيطرة دولية وشهرة عالمية تتنافس وبقية الشركات والمنظمات العالمية والدولية.

إن علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية علم حديث بذاته جديد في معلوماته معاصر في طرقه وسياساته هام لكل الشركات والمؤسسات المالية والعالمية والدولية المعاصرة والحديثة.

إن هناك نقصاً ملحوظاً في المكتبة العربية في موضوع إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة وذلك مع الأسف الشديد إذ أنه من أهم العلوم الإدارية غير أنه لم يكتب إلى الآن ولا كتاب مستقل علمي في إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة، فكان ذلك داعماً لي ومعيناً إذ أنني رغبت في إثراء المكتبة العربية بوضع كتاب علمي جديد مختص في موضوع إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة لأعمل على إشباع النقص الحاصل في المكتبة العربية لهذا الموضوع ولأسد ثغرة مهمة من الثغور العلمية فأكمل بذلك النقص الحاصل في المكتبة العربية ولأساهم في تكميل البناء العلمي وتشييد الحصن المعرفي.

الأصول العلمية لكتاب إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة:

نظراً لأن إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة مهتمة بالدراسات الإدارية الحديثة في منظمات الأعمال العالمية وتعمقها في نمو وتطور القوانين الحديثة لهذه المنظمات ومعرفة مدى الإتجاهات الحديثة لهذه الشركات والمؤسسات الدولية والعالمية من أجل ذلك كان لابد أن تتحدد الأصول العلمية

لمنهج علم إدارة الاعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة وفقا للاصول العلمية التالية:

1. علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة علم خاص وكامل وقائم بذاته بكل مناهجه في فروع تخصصات علم الإدارة الحديثة ووفقاً لأنظمة التجارة الدولية ومنظمات الأعمال العالمية.
2. علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة له علاقة تربطه بمختلف الإدارات والمجالات الإدارية والتجارية الأخرى إذ لا غنى عن علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة في كل المؤسسات المالية والشركات الإدارية والتجارية على المستوى العالمي.
3. علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة فرع من قسم الدراسات الإدارية والتجارية والإنسانية إذ أنه يعتني بتقديم ومعرفة ودراسة التطورات الحديثة في قوانين ومتغيرات الشركات الدولية.
4. يعتمد علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة على أسس وقوانين تجارية تتوافق مع الأسس والقوانين الدولية مع ضم وتكوين فريق إداري وعملي ووظيفي معين مكون من جهود وكوادر بشرية وخبرات إدارية حديثة ومعاصرة.
5. تبنى قواعد علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة على وضوح الأهداف والسياسات والخطط والخطوات المتبعة في دراسة القوانين والإستراتيجيات الإدارية الحديثة وذلك أثناء تنفيذ الأعمال الإدارية على مختلف الأصعدة العالمية والدولية والمحلية.
6. يتكون البرنامج النظري والعملي في علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة على نقاط محددة وأرقام واضحة وخطوات متتالية وأوامر متبعة قابلة التنفيذ وذلك عند اجتماع موظفين وأعضاء وممثلي الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية والمالية والبشرية

لوضـــع سياســـات وخطـــط واهداف مستقبلية خاصة بالتطوير العملي والوظيفي والإداري لهذه المؤسسات والشركات العالمية والدولية.

7. الاعتماد على أسس الإقتصاديات العالمية والدولية في منظمات التجارة العالمية والدولية مع معرفة قوانين وخطط وطرق وشروط البنك الدولي وصندوق النقد الدولي والبنوك العالمية والمؤسسات الحديثة.

8. توفيــر الإمكانــيات الماليــة الكاملة وتوفير المعلومات الكافية وتوفير الإمكانــيات البــشرية والعلمية ذات التخصصات الدقيقة في المجالات الإدارية.

9. المـــرونة فـــي وضع وصياغة وتنفيذ الخطط والإستراتيجيات الإدارية العملــية الحديثة في منظمات الأعمال الدولية والعالمية وتقبل الأخطاء البسيطة التي لم تكن متوقعة الحدوث مع الاستفادة من أخطاء الماضي لعــدم حـــدوث تكـــرار الأخطـــاء والإستفادة من التجارب السابقة في المنظمات التجارية على المستويات المحلية.

10. المعـــرفة الـــتامة لكـــل معطـــيات وطـــرق وقوانين وأهداف وخطط وإستراتيجيات وشروط وتطورات التجارة الدولية والعالمية والعمل على دراســـة وفهـــم وتحليل هذه التطورات والإقتصاديات المالية والتجارية الحديثة.

11. الرســـوخ فـــي المحافظـــة على التوازن بين مختلف الإدارات العلمية والعامـــة والإشـــرافية والتنفـــيذية والرقابية مع القيام بعمليات التنسيق والتنظيم والترتيب الإداري الحديث.

12. علـــم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة يعمل كنظام مفتوح فيؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية والداخلية ويتفاعل مع المحيط الذي يعمـــل يه بحساسية شديدة إذ لا يقبل التراجعات أو الأخطاء دون عمل إصـــلاح جـــذري لهـــا وتغييـــر للأمور السلبية مع إحداث تطويرات

وتجديـــدات وتحديثات للانظمة والقوانين التجارية والإدارية للشركات والمؤسسات الدولية والعالمية.

13. يعـــتمد علم إدارة الأعمال بشكل أساسي على استغلال الوقت وتنظيمه دون ضـــياع للفـــرص من بين يديه بلا فائدة مع القيام بتطوير الكوادر البـــشرية وزيادة خبرات المدراء وتنمية الموارد البشرية في منظمات وشركات الأعمال الدولية والعالمية.

14. تقديم كافة البيانات والمعلومات المطلوبة لمتخذي القرارات الإدارية مع التوجـــيه والنـــصح في حالة تشتت الأفكار لدى الإدارة العليا وإعطاء مؤشرات على الطرق الحديثة المستخدمة في منظمات الأعمال الدولية.

المصادر العلمية التي اعتمدت عليها في تأليف الكتاب:

لقـــد اعـــتمدت بشكل أساسي في تأليف هذا الكتاب والمختص بموضوع علم إدارة الأعمـــال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة على عدة كتب إدارية ومراجع مـــتعددة مـــنها ما هو مختص في علم الإدارة ومنها ما هو مختص بفروع علوم الإدارة ومـــن بـــين هذه الكتب الهامة استخرجت واستنتجت موضوع علم إدارة الأعمـــال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة وكانت المصادر العلمية متمثلة في أسماء وعناوين الكتب التالية:

61- عـــبد الكـــريم قاسم السياغي، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، (صنعاء: اليمن مركز الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، 2008 م).

62- أكـــرم عـــثمان، الخطـــوات المثيرة لإدارة الضغوط النفسية، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2002 م).

63- عبد الله بن أحمد الأهدل، وسائل البناء، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2005 م).

64- عبد الله بن أحمد الأهدل، وسائل الهدم، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2005 م).

65- منيــر شــفيق، الإســتراتيجية والتكتيك في فن علم الحرب من السيف والدرع إلى الصاروخ والأنفاق، (الدار العربية للعلوم، 2008 م).

66- نجــم عبود نجم، إدارة العمليات، الجزء الأول + الجزء الثاني (المملكة العربية السعودية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، 1412 هـ).

67- زيــد منير عبوي ويوسف ذيب، الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي وفريق العمل، (الأردن: دار الخليج للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 م).

68- جمعــة أمــين عــبد العزيــز، خطوات على طريق النهضة (مصر: الإسكندرية: دار الدعوة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005 م).

69- محمــد رفــيق المــصري، التأمين على الحياة والضمان الاجتماعي، (عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999 م).

70- محمــد عاطــف السعيد، صناعة التأمين بين الواقع والمأمول، (مصر، الإسكندرية: مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، 2006 م)

71- محمــد محمــود المكاوي، مستقبل البنوك الإسلامية في ظل التطورات الاقتــصادية العالمــية، (رسالة دكتوراه تطلب من المؤلف في مصر، مركز البيع: مؤسسة أبرار في اليمن: صنعاء، 2003 م).

72- بــرأندون توروبوف، فن ومهارة التعامل مع الناس، (الرياض: مكتبة جرير، 2006م).

73- ولــيام كوهين، لواء بالقوات الجوية الأمريكية، فن القيادة، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).

74- كــين لانجــدون، 100 فكــرة عظــيمة لبناء المشروع الذي تحلم به، (الرياض: مكتبة جرير، 2006م).

75- وايتشيل فيكس، من هنا يبدأ إدارة مالك (الدليل الكامل إلى إدارة الشئون المالية الشخصية) (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).

76- دافـيد انش بانجر جونيور، دليل إنشاء المشروعات الصغيرة، طريقك إلى النجاح خطة من عام واحد لرجال الأعمال، (الرياض:مكتبة جرير، 2007م).

77- أنـدرو ليكـي، قلة المال أصل من أصول البلاء، نصائح مارك توين للمستثمرين عـن المـال والثـروة، تعـريب وترجمة: معين محمد الإمام،(الرياض: مكتبة جرير، 2007م).

78- والتروواسـون، لوي باردو، فلاديزلاف، فن إدارة المكتب، (جمهورية مصر العربية مكتبة دار الفاروق، 2006م).

79- ريتـشارد تـشانغ كـيفن كيهو، كيف تكون الاجتماعات فعالة، تعريب وترجمه: ميساء دياب، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2006م).

80- الأسـتاذ الدكتور: وشيخ الإسلام المعاصر: عائض بن عبد الله القرني كـتاب: لا تحـزن، عدد صفحات الكتاب (600)، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2002م).

81- روجر داوسون، أسرار قوة التفاوض،(الرياض:مكتبة جرير، 2007م).

82- جـريجوري كيشل، باتيشي كيشل، كيف تبدأ مشروعاً وتديره وتحافظ عليه، (الرياض: مكتبة جرير، الطبعة الثالثة، 2007م).

83- عـبد الخالـق باعلوي، مبادئ بحوث التسويق،(صنعاء، اليمن: مركز الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 م)

84- نائل حافظ العواملة، أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية وتطبيقاتها في الإدارة، الأردن،عمّان: 1995م)

85- محمـد عبـيدات ومحمـد أبو نصار وعقلة مبيضين، منهجية البحث العلمـي، القـواعد والمـراحل والتطبيقات، (الأردن: عمّان، دار وائل للنشر 1997 م).

86- مـــدحت ابو النصر، اساسيات علم ومهنة الإدارة، (مصر القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2007).

87- محمـــد نبـــيل كـــاظم، كيف تحدد أهدافك على طريق نجاحك، (مصر القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، 2007 م).

88- محمـــد أحمد عبد الجواد، إدارة ضغوط العمل والحياة، (طنطا: مصر، دار البـــشير للـــثقافة والعلـــوم ودار الأندلس الخضراء، الطبعة الأولى 2002م).

89- بشير البرغوثي، نجومية القيادة في الاجتماعات: كيف تخطط للاجتماع وتقوده ؟، (الأردن – عمّان: دار زهران للنشر، 2000م).

90- فـــوزي محمـــد طليل، نحو نهضة أمة، كيف نفكر إستراتيجياً؟ (الهرم: مصر، مركز الإعلام العربي، الطبعة الأولى، 1997 م).

91- سنان غالب رضوان المرهضي، إدارة المنشآت المتخصصة مع مدخل عـــام لإدارة المـــنظمات الخدمية، إدارة البنوك والفنادق والمستشفيات، (اليمن، صنعاء: مركز الأمين للنشر والتوزيع، 2004 م).

92- عـــبد الله الـــسنفي، منـــصور العريقي، الإدارة، (اليمن صنعاء، مركز الأمين للنشر والتوزيع، 2006 م).

93- الدكتور فؤاد المخلافي، إدارة التأمين والخطر، (اليمن، صنعاء: مركز الأمـــين للنـــشر والتوزيع في الجامعة اليمنية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2006 م).

94- لندا ل. دافيدوف، مدخل إلى علم النفس، ترجمة: سيد الطواب ومحمود عمـــر ونجيب خزام، (الولايات المتحدة الأمريكية، دار ماكجروهيل للنشر، بالتعاون مع المكتبة الأكاديمية في القاهرة، مصر، 1980 م).

95- محمد سرور حكمت الحريري، إدارة المكاتب ومهارات السكرتارية التنفيذية الفعالة والمتقدمة، كتاب علمي غير منشور، (الجمهورية اليمنية – مدينة صنعاء).
96- محمد سرور حكمت الحريري، قواعد علم البرمجة اللغوية العصبية ومهارات التفكير الإبداعي والنقدي والإبتكاري، كتاب علمي غير منشور، (الجمهورية اليمنية – مدينة صنعاء).
97- محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات وإستراتيجيات القضاء على الأزمات الإقتصادية والمالية والإدارية، بحث علمي غير منشور، 2009،(صنعاء – اليمن).
98- محمد سرور حكمت الحريري، إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة، كتاب علمي غير منشور، 2010، (صنعاء – اليمن).
99- د / قحطان العبدلي، د / بشير العلاق، التسويق ومبادئ التسويق، كتاب جامعي، (طبع في عالم الكتب الحديث ودار زهران للنشر – الأردن – 2002م).
100- د/ محمد فريد الصحن، د/ طارق أحمد، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، (مصر – الإسكندرية، 2006م.)
101- د/ محمد الصيرفي، الإستراتيجيات التسويقية، مكتبة الوفاء الجامعية القانونية، مصر – الإسكندرية – 2009.
102- د / فتحي الرواشيبي، الإقتصاد والسوق، (مؤسسة طيبة – القاهرة – مصر – 2008 م).
103- د/ طه أحمد عبيد، مشكلات التسويق السياحي، (المكتب الجامعي الحديث)، (مصر – القاهرة) – 2008 م.

104- كتاب: مداخل التسويق المتقدم للدكتور محمود جاسم الصميدعي طبع في (مكتب مرام للطباعة والنشر) عام (1999م).

105- الدليل العلمي للتسويق: لمؤلفه ثابت زهير طبع في (الشركة العربية للإعلام) في القاهرة عام (1993 م).

106- إدارة التسويق: لمؤلفه أبو سعيد الديوجي طبع في (دار الكتب للطباعة والنشر) عام 1987.

107- إدارة التسويق: لمؤلفه الدكتور عبد الفتاح محمد سعيد طبع في (الدار الجامعية بالقاهرة عام 1987م).

108- إستراتيجيات التسويق: لمؤلفه الدكتور محمود جاسم الصميدعي طبع في (دار الحامد) بعمان (عام 2002).

109- مبادئ التسويق:لمؤلفه عمر وصفي طبع في (دار زهران) للنشر في (عمان) عام 1994 م.

110- الدراسات الحديثة في إدارة التسويق: لمؤلفه محمد سرور الحريري، كتاب علمي غير منشور، أطروحة علمية، في الجمهورية اليمنية، (بكلية الإدارة والإقتصاد)، (صنعاء)، تطلب من مؤلف هذا الكتاب وضعت عام (2008م).

111- الأصول العلمية للتسويق والبيع والإعلان: لمؤلفه الدكتور نبيل النجار طبع في (الإسكندرية) عام (1991م).

112- إدارة التسويق: لمؤلفه الدكتور قحطان العبدلي طبع (في دار زهران) بعمان عام 1999م.

113- مبادئ التسويق: لمؤلفه الدكتور محمد صالح المؤذن طبع في (دار الثقافة للنشر) بعمان عام 1999م.

114- مبادئ التسويق: لـ: د/ بيان حرب (طبع في: دار ومكتبة ومؤسسة الوراق للنشر والتوزيع) في المملكة الأردنية الهاشمية في (مدينة عمان) عام 1999م.
115- إدارة التسويق: للدكتور محمود صادق، طبع في دار النهضة في مصر عام (1979م).
116- التسويق الفعال: للدكتور محيي الدين الأزهري طبع (في مصر بدار الفكر) عام 1995م.
117- كتاب: نظريات دراسة سلوكيات المستهلك في الأسواق وأثر ذلك على الأسواق المحلية والدولية، لمؤلفه: محمد سرور الحريري، بحث علمي غير منشور، وضع عام 2009 م، يطلب من مؤلف هذا الكتاب، الجمهورية اليمنية، دراسة علمية، (كلية الإدارة والإقتصاد)، (قسم إدارة الأعمال)، (مدينة صنعاء).
118- الإدارة المالية، وأساسيات الإدارة المالية، للدكتور جميل أحمد توفيق، طبع في بيروت، لبنان، دار النهضة العربية 1984م.
119- الدكتور محمد صالح الحناوي، أدوات التحليل والتخطيط في الإدارة المالية، طبع في مصر، بدار الجامعات المصرية عام 1982م.
120- الدكتور منير صالح هندي، الإدارة المالية، مدخل تحليلي، طبع في الإسكندرية بمصر، بالمكتب العربي الحديث عام 1989م.

الخطة العلمية لتقسيم وترتيب كتاب إدارة الأعمال الدولية والعالمية:

لقد قمت بترتيب هذا الكتاب وفق خطة عملية منظمة تنظيماً دقيقاً مراعياً فيها أقسام علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة وأنواعه ومداخله المختلفة فكانت الخطة المنهجية لتقسيم الكتاب على النحو التالي:

المقدمة:

[مدخل إستراتيجي إلى إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة]

وفيه:

- موضوع الكتاب.
- سبب اختيار موضوع إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة.
- المنهج العلمي المتبع في كتاب إدارة الأعمال الدولية والعالمية.
- أهمية كتاب إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة.
- الأصول العلمية لكتاب إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة.
- المصـــادر العلمية التي اعتمدت عليها في تأليف الكتاب.
- الخطة العلمية لتقسيم وترتيب كتاب إدارة الأعمال الدولية.

ثم:

الباب الأول: مدخل عام لإدارة الأعمال الدولية والعالمية ويحتوي على:

- تعريف وما هو مفهوم إدارة الأعمال الدولية والعالمية.
- أهمية إدارة الأعمال الدولية والعالمية.
- أهداف إدارة الأعمال الدولية والعالمية.
- عناصر وأجزاء إدارة الأعمال الدولية والعالمية.
- الأسس العلمية المتبعة في إدارة الأعمال الدولية والعالمية.
- كيف يمكن تطوير إدارة الأعمال وتحديثها إلى إدارة دولية وعالمية.
- أنواع الإدارات الدولية والعالمية وأجزائها.
- المنهج العلمي المتبع في إدارة الأعمال الدولية والعالمية.
- شروط عامة للشركات لتحقيق إدارة دولية لأعمالها.
- الصفات التي يجب أن يتحلى بها مدراء منظمات الأعمال العالمية والدولية.
- كتب ومصنفات خاصة بالإدارة وإدارة الأعمال الدولية.
- مصطلحات علمية خاصة بإدارة الأعمال الدولية والعالمية.

-الإطار العام لاسس ومرتكزات إدارة الاعمال الدولية والعالمية.

ثم:

الباب الثاني: المدارس الإدارية وفيه فصلين:

الفصل الأول: المدارس الإدارية الحديثة.

الفصل الثاني: المدارس الإدارية الدولية.

ثم:

الباب الثالث: الوظائف الإدارية الحديثة في منظمات الأعمال الدولية:- وفيه أربعة فصول:

- الفصل الأول: التخطيط الإداري الحديث.
- الفصل الثاني: أسس التنظيم الإداري المعاصر.
- الفصل الثالث: مهارات التوجيه القيادي والإداري المعاصر.
- الفصل الرابع: الوسائل الحديثة في الرقابة الإدارية.

ثم:

الباب الرابع: إدارة الأعمال الدولية: وفيه ثلاثة فصول:

الفصل الأول: خطوات عملية اتخاذ القرارات الإدارية العالمية وصفات الخطط الإستراتيجية الدولية.

الفصل الثاني: صفات القائد في منظمات الأعمال الدولية.

الفصل الثالث: كيف يمكن عولمة إدارة الأعمال في الشركات لتصبح إدارة أعمال دولية وعالمية.

ثم الخلاصة مع خاتمة الكتاب.

ثم المراجع.

وفي نهاية هذه الدراسة العلمية لهذا الكتاب العلمي الإداري أرجو الله أن أكون قد وفقت توفيقاً جيدا في تأليفي لهذا الكتاب العلمي الهام لكل المؤسسات المالية والشركات الإدارية والمنشآت التجارية لتعمل بشكل مستمر ومتواصل من

العطاء وزيادة الارباح ولتعمل على تطوير مؤسساتها ومنشاتها التجارية، كما ارجو أن يقـبل هـذا الكتاب في مقرر الجامعات العلمية فيدرس لديهم تحت مادة بعنوان إدارة الأعمـال الدولـية والعالمية المعاصرة والحديثة، كما أنه أرجو أن أكون قد سـددت ثغـرة فارغة من الثغور الإدارية وقمت عليها قياماً علميا كاملاً وأشرفت علـيها أكمـل إشراف لأسد النقص الحاصل في المكتبة العربية في هذا الموضوع ولأثري المكتبة العربية بكتاب جديد في موضوعه ومضمونه، راجياً من الله التوفيق والقبول والسداد،

والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،

والله الموفق.

كتبه / محمد سرور بن حكمت الحريري

1 / 2 / 2010 م

مدخل إستراتيجي إلى إدارة الأعمال الدولية
والعالمية المعاصرة والحديثة

إن إحـدى أهـم الـنقاط الإدارية التي تواجهها الإدارات العليا في منظمات الأعمـال الدولية هي كيفية التعامل مع مختلف المستويات الإدارية في ظل العولمة المعاصـرة والتكنولوجيا المتطورة التي تواجه منظمات الأعمال الدولية والشركات العالمية.

وفـي هـذا الكـتاب سيتم تناول أكثر من عشرين بنداً خاصاً بكيفية عولمة الإدارات وتطور الشركات مع التنويه لمستويات الإدارة في المنظمات والمؤسسات والـشركات العالمية وكيفية التوفيق بين أصالة الماضي وتكنولوجيا الحاضر على مخـتلف الأصـعدة المالـية والإدارية والبشرية في مختلف الشركات والمؤسسات والمنظمات الدولية.

إننا في هذا البحث العلمي سنتطرق إلى شرح وتفصيل لعشرة أبواب رئيسية وهي:

الباب الأول: مدخل عام لإدارة الأعمال الدولية والعالمية ويحتوي على:

- تعريف وما هو مفهوم إدارة الأعمال الدولية والعالمية.
- أهمية إدارة الأعمال الدولية والعالمية.
- أهداف إدارة الأعمال الدولية والعالمية.
- عناصر وأجزاء إدارة الأعمال الدولية والعالمية.
- الأسس العلمية المتبعة في إدارة الأعمال الدولية والعالمية.
- كيف يمكن تطوير إدارة الأعمال وتحديثها إلى إدارة دولية وعالمية.
- أنواع الإدارات الدولية والعالمية وأجزائها.
- المنهج العلمي المتبع في إدارة الأعمال الدولية والعالمية.
- شروط عامة للشركات لتحقيق إدارة دولية لأعمالها.

-الصفات التي يجب ان يتحلى بها مدراء منظمات الاعمال العالمية والدولية.

-كتب ومصنفات خاصة بالإدارة وإدارة الأعمال الدولية.

-مصطلحات علمية خاصة بإدارة الأعمال الدولية والعالمية.

-الإطار العام لأسس ومرتكزات إدارة الأعمال الدولية والعالمية.

ثم:

الباب الثاني: المدارس الإدارية وفيه فصلين:

الفصل الأول: المدارس الإدارية الحديثة.

الفصل الثاني: المدارس الإدارية الدولية.

ثم:

الباب الثالث: الوظائف الإدارية الحديثة في منظمات الأعمال الدولية:- وفيه أربعة فصول:

الفصل الأول: التخطيط الإداري الحديث.

الفصل الثاني: أسس التنظيم الإداري المعاصر.

الفصل الثالث: مهارات التوجيه القيادي والإداري المعاصر.

الفصل الرابع: الوسائل الحديثة في الرقابة الإدارية.

ثم:

الباب الرابع: إدارة الأعمال الدولية: وفيه ثلاثة فصول:

الفصل الأول: خطوات عملية اتخاذ القرارات الإدارية العالمية وصفات الخطط الإستراتيجية الدولية.

الفصل الثاني: صفات القائد في منظمات الأعمال الدولية.

الفصل الثالث: كيف يمكن عولمة إدارة الأعمال في الشركات لتصبح إدارة أعمال دولية وعالمية.

الباب الأول

مدخل عام لإدارة الأعمال الدولية

الباب الأول

مدخل عام لإدارة الأعمال الدولية

تعريف وما هو مفهوم إدارة الأعمال الدولية والعالمية:

هناك عدة تعريفات لإدارة الأعمال الدولية منها:

تعريف المدير العالمي والإداري العبقري الدكتور بيترف دراكر بأنها وظيفة هادفة يقوم بها المدراء، وترتكز على مجموعة من المبادئ وتسعى إدارة الأعمال الدولية لإنجاز أعمال معينة ولتحقيق أهداف محددة.

وهناك تعريف آخر لإدارة الأعمال الدولية هو: معرفة إلى أين أنت ذاهب والمصاعب التي يجب أن تتعامل معها وكيف تتصرف بقيادة باخرتك وبمعاملة ملاحيك بكفاءة وبدون ضياع وقت أثناء عملية التوصل إلى الطرف الآخر إلى شاطئ الأمان أي إلى تحقيق أهداف المنشأة.

كما أن هناك تعريفاً شاملاً لإدارة الأعمال الدولية وهو: عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج البشرية وغير البشرية واستعمال الوظائف الإدارية التخطيط والتنظيم، والقيادة، والإشراف، والرقابة حتى يمكن التوصل إلى الهدف المطلوب وبأقصى كفاءة ممكنة.

ومهما يكن فإن إدارة الأعمال الدولية هنا هي: "تلك العملية التي من خلالها يتمكن مجموعة من الأفراد من التعاون فيما بينهم وتوجيه جهودهم نحو هدف مشترك وذلك لتحقيق هدف محدد للإدارة.

كما أن إدارة الأعمال الدولية هي: وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص.

ومن الجدير بالذكر أن إدارة الأعمال الدولية هي: المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها،

وكـذلك مـن مهام إدارة الاعمال الدولية ان تتنبا وان تخطط وان تنظم وان تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب.

ومن التعاريف الشاملة لإدارة الأعمال الدولية هي: التنسيق الفعال للموارد المـتاحة مـن خلال العمليات المتكاملة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك لتحقيق أهداف العمل الجماعي.

كما يمكن النظر إلي إدارة الأعمال الدولية على أنها: عملية تتألف من أعمال ونـشاطات محـددة يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المنشأة وبالتالي تحقيق أهداف المنشأة.

ماهيـة إدارة الأعمـال الدوليـة والعالمية المعاصرة والحديثة؟

سؤال: كيف ننظر إلى إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة ؟

الجواب: ينظر إلى إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة على أنها:

أولاً: أن إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة هي كعلم من العلوم:

ينظر إلى إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة كعلم كونها مثل العلـوم الأخرى مثل علم المحاسبة وعلم السياسة وعلم الإقتصاد، وتبنى هذه الفكرة على أساسين:

1- أن العلـم يقـوم على مجموعة من الأسس والمبادئ العلمية والنظريات القابلة للتطبيق.

2- أن المـشكلات الإداريـة يمكـن التعبيـر عنها بشكل محاسبي وبقواعد محاسبية ومالية ذات قيم وعلاقات محددة.

ثانياً: أن إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة هي كفن من الفنون:

والسبب في وجود هذه الفكرة أنه يرى بعض العلماء أن الإدارة هي فن وذلك لأن الإدارة تحـتاج إلـى ذكاء وسرعة وبداهة وتطور ومهارة وذلك للتخلص من

الـــروتين ومن الملل الوظيفي والدخول في مرحلة فنية جديدة تحتاج إلى شيء من الذوق الرفيع والفن الرائع في عملية استخدام الإدارة وممارستها.

ثالثاً: أن إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة هي كخبرة من الخبرات:

يرى بعض العلماء أن الإدارة هي خبرة وتحتاج إلى خبرة عملية وذلك لأن:

1- أن المدراء قد زاد عددهم وأصبحوا قوة لا يستهان بها.

2- أنه قد أصبح للإدارة رصيد كاف من العلم والمعرفة والأساليب التطبيقية مما أصبح يؤهلها لأن تصبح مهنة.

3- أن هـناك الكثيــر من المديرين المحترفين والذين يجيدون تطبيق العملية الإدارة كمهنة ولديهم خبرة عملية كافية.

4- وجود الكثير المكاتب والمؤسسات.

5- أنـــه بــصورة عامـــة لم تتوفر للإدارة الخصائص والصفات المفروض توافرها للمهنة أو الحرفة.

6- هـناك أساليب علمية يمكن تطبيقها في مجال الإدارة. من هذه الأساليب العلمية ما يلي:

1) علم النفس.

2) علم البرمجة.

3) نظم المعلومات الإدارية.

4) الذكاء العاطفي.

5) الاساليب العلمية الحديثة في الإدارات العلية الحديثة.

6) أسلوب شجرة القرار.

7) اسلوب مراجعة وتقييم البرامج.

8) البرمجة الخطية.

9) خطوط الانتظار.

10) بحوث العمليات.

11) نظم دعم القرار.

12) نظم الخبرة.

13) نظم المعرفة.

14) الذكاء الاصطناعي.

أهمية إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة:

إن العـــالم الـــيوم يـــشهد بالفعـــل تطورات إدارية حديثة وتسارعات عالمية وقانونـــية وثـــورات معلوماتية وتقدمات تكنولوجية عجيبة وجديدة لم تكن من ذي قـــبل، وذلك على كل المستويات الإدارية سواءً أكانت الإدارة العليا ورئاسة مجلس الإدارة أو على الإدارة الوسطى والمتمثلة بالإدارة العامة والإدارة الإشرافية أو على مـــستوى الإدارة التنفـــيذية ومـــستويات الإدارة الـــسفلى والمتمثلة بالتنفيذ والعمل والإنجـــاز والتـــنافس مع الغير لإنجاز أكثر عمل ممكن في أقل وقت وبأقل تكلفة وبأعلى جودة مطلوبة.

فكثـــرة العلـــوم الملحـــوظة وتطـــورات التكنولوجـــيا وتقـــدم وسائل النقل والمواصلات وتعدد وسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية وظهور الشبكة العنكبوتية وانتـــشار استخدم الإنترنت في كل مكان أدى إلى السرعة الهائلة في الحصول على المعلومات المطلوبة مع انفجار في المعارف والعلوم والتخصصات العلمية كل ذلك ســـاهم في طغيان لغة المادة وانتشار لغة المال والأعمال في كل لحظة عملية قائمة وفـــي كل تعامل يقوم به الأفراد والموظفين فيما بينهم فأدى ذلك إلى ظهور أنظمة دولية وتجارية وإدارية حديثة تتماشى والتطورات العالمية في منظمات الأعمال.

إن المؤســـسات الإداريـــة والشركات التجارية في عصرنا هذا تخضع لنظام العـــولمة أي أن تـــصبح عالمية المنشأ عالمية الشهرة دولية النظام وكذلك لابد أن يكـــون لهـــا أســـاس علمي تعتمد عليه وترجع له أثناء دخولها في بيئات منظمات الأعمـــال الدولـــية والإداريـــة مستعينة بالخبراء المختصين في علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة.

فلقد شهدت كل المؤسسات المالية والتجارية اليوم في عصرنا هذا متغيرات كثيرة وقوانين جديدة على المستوى الدولي والإقليمي والمحلي فأصبحت حائرة لا تدري ماذا تصنع لتواكب التطورات المذهلة التي تتلقاها فكان من ذلك لجوءها إلى الدخـــول فـــي منظمات الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة ليعملوا على تقـــديم المعلومات الصحيحة لمواجهة تلك التغيرات ولمواكبة التطورات فلا تصبح المؤســسات عاجـــزة أو مـــثقلة بالخـــسائر والديون كما تصبح قادرة على التطور والـــتجديد في طرقها وإستراتيجياتها وسياساتها الإدارية فتصبح ذات سيطرة دولية وشهرة عالمية تتنافس وبقية الشركات والمنظمات العالمية والدولية.

إن علـــم إدارة الأعمال الدولية والعالمية علم حديث بذاته جديد في معلوماته معاصـــر فـــي طـــرقه وسياســـاته هام لكل الشركات والمؤسسات المالية والعالمية والدولية المعاصرة والحديثة.

إن هناك نقصاً ملحوظاً في المكتبة العربية في موضوع إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة وذلك مع الأسف الشديد إذ أنه من أهم العلوم الإدارية غيـــر أنـــه لـــم يكـــتب إلى الآن ولا كتاب مستقل علمي في إدارة الأعمال الدولية والعالمـــية المعاصرة والحديثة، فكان ذلك داعماً لي ومعيناً إذ أني رغبت في إثراء المكتبة العربية بوضع كتاب علمي جديد مختص في موضوع إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة لأعمل على إشباع النقص الحاصل في المكتبة العربية لهـــذا الموضوع ولأسد ثغرة مهمة من الثغور العلمية فأكمل بذلك النقص الحاصل في المكتبة العربية ولأساهم في تكميل للبناء العلمي وتشييد الحصن المعرفي.

أهداف إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة:

1- وضع جميع الموظفين في مجموعات رسمية.
2- وضـــع هـــذه المجمـــوعات الرســـمية فـــي أقسام تخصصية وتحديد التخصصات.

3- وجود هيكل تنظيمي لهذه المجموعات وهذه الاقسام من اجل تحديد سلطاتها وموضعها في الهيكل التنظيمي.

4- رسم خرائط للتنظيم بحيث يظهر عليها قنوات الاتصال وتسلسل الأوامر والتعليمات.

5- تحديد نطاق الإشراف حتى تسهل عملية الرقابة والإشراف.

6- تقسيم الأعمال إلى مهام.

7- وضع وصف تفصيلي وخطي لكل الوظائف.

8- تقليل مستويات السلطة حتى تسهل عملية الاتصالات.

9- تحديد جدول زمني معين لضبط مواعيد العمل الرسمية للموظفين ضمن الأقسام والمجموعات والتخصصات الإدارية.

10- جدولة العمل الإداري وضبط عملية إصدار الأوامر وكيفية اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

11- دراسة ومعرفة خطوات عمليات اتخاذ القرارات الإدارية وهذه الخطوات هي كما يلي:

1- تحديد وتشخيص المشكلة.

2- معرفة ماهية المشكلة التي تواجه المنشأة بالذات.

3- تحديد حجم المشكلة الإدارية.

4- معرفة طبيعة المشكلة الإدارية.

5- تحديد الهدف.

6- دراسة المنظمة للأهداف المزمع تطبيقها.

7- إيجاد حلول مناسبة تقوم بحل المشكلات الإدارية.

8- البحث عن حلول بديلة.

9- المقارنة والقيام بعملية تقييم الحلول البديلة.

10- اختيار أحسن الحلول البديلة.

11- تنفيذ احسن الحلول من بين البدائل المتعددة.

12- المراقبة والمتابعة لعملية تطبيق الحل.

عناصر وأجزاء كتاب إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة:

الباب الأول: مدخل عام لإدارة الأعمال الدولية والعالمية ويحتوي على:

-تعريف وما هو مفهوم إدارة الأعمال الدولية والعالمية.

-أهمية إدارة الأعمال الدولية والعالمية.

-أهداف إدارة الأعمال الدولية والعالمية.

-عناصر وأجزاء إدارة الأعمال الدولية والعالمية.

-الأسس العلمية المتبعة في إدارة الأعمال الدولية والعالمية.

-كيف يمكن تطوير إدارة الأعمال وتحديثها إلى إدارة دولية وعالمية.

-أنواع الإدارات الدولية والعالمية وأجزائها.

-المنهج العلمي المتبع في إدارة الأعمال الدولية والعالمية.

-شروط عامة للشركات لتحقيق إدارة دولية لأعمالها.

-الصفات التي يجب أن يتحلى بها مدراء منظمات الأعمال العالمية والدولية.

-كتب ومصنفات خاصة بالإدارة وإدارة الأعمال الدولية.

-مصطلحات علمية خاصة بإدارة الأعمال الدولية والعالمية.

-الإطار العام لأسس ومرتكزات إدارة الأعمال الدولية والعالمية.

ثم:

الباب الثاني: المدارس الإدارية وفيه فصلين:

الفصل الأول: المدارس الإدارية الحديثة.

الفصل الثاني: المدارس الإدارية الدولية.

ثم:

الباب الثالث: الوظائف الإدارية الحديثة في منظمات الأعمال الدولية:-

وفيه أربعة فصول:

- الفصل الأول: التخطيط الإداري الحديث.

-الفصل الثاني: أسس التنظيم الإداري المعاصر.

-الفصل الثالث: مهارات التوجيه القيادي والإداري المعاصر.

-الفصل الرابع: الوسائل الحديثة في الرقابة الإدارية.

ثم:

الباب الرابع: إدارة الأعمال الدولية: وفيه ثلاثة فصول:

الفصل الأول: خطوات عملية اتخاذ القرارات الإدارية العالمية وصفات الخطط الإستراتيجية الدولية.

الفصل الثاني: صفات القائد في منظمات الأعمال الدولية.

الفصل الثالث: كيف يمكن عولمة إدارة الأعمال في الشركات لتصبح إدارة أعمال دولية وعالمية.

الأسس العلمية المتبعة في إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة:

نظراً لأن إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة مهتمة بالدراسات الإدارية الحديثة في منظمات الأعمال العالمية وتعمقها في نمو وتطور القوانين الحديثة لهذه المنظمات ومعرفة مدى الإتجاهات الحديثة لهذه الشركات والمؤسسات الدولية والعالمية من أجل ذلك كان لابد أن تتحدد الأصول العلمية لمنهج علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة وفقاً للأصول العلمية التالية:

1. علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة علم خاص وكامل وقائم بذاته بكل مناهجه في فروع تخصصات علم الإدارة الحديثة ووفقاً لأنظمة التجارة الدولية ومنظمات الأعمال العالمية.

2. علم إدارة الاعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة له علاقة تربطه بمختلف الإدارات والمجالات الإدارية والتجارية الأخرى إذ لا غنى عن علـــم إدارة الأعمـــال الدولـــية والعالمـــية المعاصرة والحديثة في كل المؤسسات المالية والشركات الإدارية والتجارية على المستوى العالمي.
3. علـــم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة فرع من قسم الدراســـات الإداريـــة والتجارية والإنسانية إذ أنه يعتني بتقديم ومعرفة ودراسة التطورات الحديثة في قوانين ومتغيرات الشركات الدولية.
4. يعـــتمد علـــم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة على أســـس وقوانـــين تجارية تتوافق مع الأسس والقوانين الدولية مع ضم وتكـــوين فريق إداري وعملي ووظيفي معين مكون من جهود وكوادر بشرية وخبرات إدارية حديثة ومعاصرة.
5. تبنـــى قـــواعد علم إدارة الأعمال للدولية والعالمية المعاصرة والحديثة علـــى وضـــوح الأهـــداف والسياسات والخطط والخطوات المتبعة في دراســـة القوانـــين والإســـتراتيجيات الإدارية الحديثة وذلك أثناء تنفيذ الأعمال الإدارية على مختلف الأصعدة العالمية والدولية والمحلية.
6. يـــتكون البـــرنامج النظـــري والعملـــي في علم إدارة الأعمال الدولية والعالمـــية المعاصـــرة والحديـــثة علـــى نقاط محددة وأرقام واضحة وخطوات متتالية وأوامر متبعة قابلة التنفيذ وذلك عند اجتماع موظفين وأعضاء وممثلي الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية والمالية والبشرية لوضـــع سياســـات وخطـــط وأهداف مستقبلية خاصة بالتطوير العملي والوظيفي والإداري لهذه المؤسسات والشركات العالمية والدولية.
7. الاعتماد على أسس الإقتصاديات العالمية والدولية في منظمات التجارة العالمية والدولية مع معرفة قوانين وخطط وطرق وشروط البنك الدولي وصندوق النقد الدولي والبنوك للعالمية والمؤسسات الحديثة.

8. توفيـــر الإمكانـــيات المالـــية الكاملة وتوفير المعلومات الكافية وتوفير الإمكانـــيات البـــشرية والعلمية ذات التخصصات الدقيقة في المجالات الإدارية.

9. المـــرونة فـــي وضع وصياغة وتنفيذ الخطط والإستراتيجيات الإدارية العملـــية الحديثة في منظمات الأعمال الدولية والعالمية وتقبل الأخطاء البسيطة التي لم تكن متوقعة الحدوث مع الاستفادة من أخطاء الماضي لعـــدم حـــدوث تكـــرار الأخطـــاء والإستفادة من التجارب السابقة في المنظمات التجارية على المستويات المحلية.

10. المعـــرفة الـــتامة لكـــل معطـــيات وطـــرق وقوانين وأهداف وخطط وإستراتيجيات وشروط وتطورات التجارة الدولية والعالمية والعمل على دراســـة وفهـــم وتحليل هذه التطورات والإقتصاديات المالية والتجارية الحديثة.

11. الرســـوخ فـــي المحافظـــة على التوازن بين مختلف الإدارات العلمية والعامـــة والإشـــرافية والتنفـــيذية والرقابية مع القيام بعمليات التنسيق والتنظيم والترتيب الإداري الحديث.

12. علـــم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة يعمل كنظام مفتوح فيؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية والداخلية ويتفاعل مع المحيط الذي يعمـــل به بحساسية شديدة إذ لا يقبل التراجعات أو الأخطاء دون عمل إصـــلاح جـــذري لهـــا وتغييـــر للأمور السلبية مع إحداث تطويرات وتجديـــدات وتحديثات للأنظمة والقوانين التجارية والإدارية للشركات والمؤسسات الدولية والعالمية.

13. يعـــتمد علم إدارة الأعمال بشكل أساسي على استغلال الوقت وتنظيمه دون ضـــياع للفـــرص من بين يديه بلا فائدة مع القيام بتطوير الكوادر

البشرية وزيادة خبرات المدراء وتنمية الموارد البشرية في منظمات وشركات الأعمال الدولية والعالمية.

14. تقديم كافة البيانات والمعلومات المطلوبة لمتخذي القرارات الإدارية مع التوجيه والنصح في حالة تشتت الأفكار لدى الإدارة العليا وإعطاء مؤشرات على الطرق الحديثة المستخدمة في منظمات الأعمال الدولية.

لقد اعتمدت بشكل أساسي في تأليف هذا الكتاب والمختص بموضوع علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة على عدة كتب إدارية ومراجع متعددة منها ما هو مختص في علم الإدارة ومنها ما هو مختص بفروع علوم الإدارة ومن بين هذه الكتب الهامة استخرجت واستنتجت موضوع علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة وكانت المصادر العلمية متمثلة في أسماء وعناوين الكتب التالية:

1- عبد الكريم قاسم السياغي، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، (صنعاء: اليمن مركز الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، 2008 م).
2- أكرم عثمان، الخطوات المثيرة لإدارة الضغوط النفسية، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2002 م).
3- عبد الله بن أحمد الأهدل، وسائل البناء، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2005 م).
4- عبد الله بن أحمد الأهدل، وسائل الهدم، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2005 م).
5- منير شفيق، الإستراتيجية والتكتيك في فن علم الحرب من السيف والدرع إلى الصاروخ والأنفاق، (الدار العربية للعلوم، 2008 م).
6- نجم عبود نجم، إدارة العمليات، الجزء الأول + الجزء الثاني (المملكة العربية السعودية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، 1412 هـ).

7- زيــد منير عبوي ويوسف ذيب، الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي وفريق العمل، (الأردن: دار الخليج للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 م).
8- جمعــة أمــين عــبد العزيــز، خطوات على طريق النهضة (مصر: الإسكندرية: دار الدعوة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005 م).
9- محمــد رفــيق المــصري، التأمين على الحياة والضمان الاجتماعي، (عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999 م).
10- محمــد عاطــف السعيد، صناعة التأمين بين الواقع والمأمول، (مصر، الإسكندرية: مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، 2006 م)
11- محمــد محمــود المكاوي، مستقبل البنوك الإسلامية في ظل التطورات الاقتــصادية العالمــية، (رسالة دكتوراه تطلب من المؤلف في مصر، مركز البيع: مؤسسة أبرار في اليمن: صنعاء، 2003 م).
12- بــراندون توروبوف، فن ومهارة التعامل مع الناس، (الرياض: مكتبة جرير، 2006م).
13- ولــيام كوهين، لواء بالقوات الجوية الأمريكية، فن القيادة، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
14- كــين لانجــدون، 100 فكــرة عظــيمة لبناء المشروع الذي تحلم به، (الرياض: مكتبة جرير، 2006م).
15- وايتشيل فيكس، من هنا إبدأ إدارة مالك (الدليل الكامل إلى إدارة الشئون المالية الشخصية) (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).

كيف يمكن تطوير إدارة الأعمال وتحديثها إلى إدارة دولية وعالمية.

تطور الفكر الإداري ودخوله في مرحلة الإدارة الدولية:

بإمكاننا متابعة تطور الفكر الإداري من خلال:

أولاً: الإدارة في الشريعة الإسلامية وأصل وجود الإدارة في الإسلام.

ثانياً: الإدارة في الفكر الحديث والمعاصر ودخولها في إدارة الأعمال الدولية.

أولاً: الإدارة في الشريعة الإسلامية وأصل وجود الإدارة في الإسلام:

لقد قمتُ في هذا الكتاب بعمل كتابة الأدلة من الكتاب (القرآن) والسنة (الأحاديث الصحيحة) في كل ما يخص العمل المالي أو العمل التجاري أو العمل العملي أو العمل الصناعي أو العمل الإداري أو العمل اليدوي فقمت بالمرور على القرآن الكريم عدة مرات مع انتباه ونباهة وإعمال فكر فكانت كلما مرت عليّ آية قرآنية أو حديث شريف يوجد علاقة لهما في الإدارة أو العمل أو الشغل أو التجارة أو الصناعة فأقوم بتثبيتهما هنا لتكتمل الصورة الحقيقية للمدير المسلم وليكون على ثقة تامة بأن الإسلام والعمل متلازمان بل لقد حث الإسلام على الصناعة والتجارة وكسب الربح وابتغاء الرزق وإليكم بياناً بالآيات الكريمة ثم تثبيتاً للأحاديث الشريفة والتي تخص موضوعنا هذا في الإدارة وما يتعلق به من متشابه في عنوانه ومضمونه:

1- قال الله تعالى لنبيه نوح آمراً له بالصنع والعمل في صناعة السفينة (واصنع الفلك بأعيننا ووحينا) (آية 37 سورة هود).

2- قال الله تعالى موضحاً حال نبيه إبراهيم وإسماعيل لما قاما بعمل وبناء الكعبة (وإذ يرفع إبراهيم القواعد من البيت وإسماعيل) (آية 127 سورة البقرة).

3- قال الله تعالى حاكياً حال نبيه موسى والرجل العالم الخضر لما قاما بإعادة بنا جدار كان على شرف الانهيار (فانطلقا حتى إذا آتيا أهل

قــرية اســتطعما اهلهــا فابو ان يضيفوهما فوجدا فيها جدارا يريد ان ينقض فأقامه قال لو شئت لتخذت عليه أجراً) (آية 77 سورة الكهف).

4- قال الله تعالى حاكياً قصة نبيه موسى عند اشتغاله موظفاً وعمله بأجرة معيــنة عــند والد زوجته (قالت إحداهما يآ أبتِ استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين قال إني أريد أن أنكحك إحدى ابنتي هاتين على أن تأجرني ثماني حجج فإن أتممت عشراً فمن عندك وما أريد أن أشق عليك) (آية 26 سورة القصص).

5- قال الله تعالى مبيناً عمل وحرفة نبيه سليمان (وعلمناه صنعة لبوس لكم لتحصنكم من بأسكم) (آية 80 سورة الأنبياء).

6- الحــث علــى العمل وعلى إعمار الأرض وبناءها قال الله تعالى: (ثم جعلــناكم خلائف في الأرض من بعدهم لننظر كيف تعملون) (آية 14 سورة يونس).وقال الله تعالى: (أولم يسيروا في الأرض) (آية 9 سورة الــروم) وقــال الله تعالــى (وقــل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) (آية 105سورة التوبة).

7- نحــت الحجــارة والــصخور والجــبال لبناء البيوت قال الله تعالى: (وتنحتون من الجبال بيوتاً فارهين) (آية 149 سورة الشعراء).

8- الاستفادة من الحديد وصناعة أدوات من للحديد قال الله تعالى: (وأنزلنا الحديد فيه بأس شديد ومنافع للناس) (آية 25 سورة الحديد).

9- اللــباس الــذي يلبسه الناس قال الله تعالى: (يا بني آدم قد أنزلنا عليكم لباساً يواري سوءاتكم) (آية 26 سورة الأعراف).

10- الزجاج وصناعة المناظر الجميلة من الزجاج قال الله تعالى حاكياً قصة نبيه سليما لما جاءت تزوره الملكة بلقيس: (قيل لها ادخلي للصرح فلمّا رأته حسبته لجةً وكشفت عن ساقيها قال إنه صرح ممرد من قوارير) (آية 44 سورة النمل).

11- العمـــل في الملاحة البحرية وصيد الاسماك والتجارة بالياقوت واللؤلؤ والمـــرجان كونها من البحر قال الله تعالى: (وهو الذي سخر لكم البحر لـــتأكلوا مـــنه لحمـــاً طرياً وتستخرجوا منه حلية تلبسونها وترى الفلك مواخر فيه ولتبتغوا من فضله ولعلكم تشكرون) (آية 14 سورة النحل).

12- التجارة وكسب الرزق قال الله تعالى (هو الذي جعل لكم الأرض ذلولاً فامـــشوا فـــي مناكـــبها وكلوا من رزقه وإليه النشور) (آية 15 سورة الملك).

13- الـــدين والقرض قال الله تعالى: (يآ أيها الذين آمنوا إذا تداينتم بدين إلى أجـــل مـــسمى فاكتـــبوه وليكتب بينكم كاتب بالعدل) (آية 282 سورة البقرة).

14- للكـــيل والميزان وممارسة عملية للبيع والشراء قال الله تعالى: (فأوفوا الكيل والميزان ولا تبخسوا الناس أشيائهم) (آية 85 سورة الأعراف).

15- المكافأة ونظام التحفيز والتشجيع قال الله تعالى حاكياً قصة يوسف عليه الصلاة والسلام: (قالوا وأقبلوا عليه ماذا تفقدون قالوا نفقد صواع الملك ولمن جاء به حمل بعير وأنا به زعيم). (آية 72 سورة يوسف).

16- الشركة قال الله تعالى: (فإن كانوا أكثر من ذلك فهم شركاء في الثلث) (آية 12 سورة النساء) وقال الله تعالى (وشاركهم في الأموال والأولاد) (آيـــة 64 سورة الإسراء) وقال الله تعالى: (ضرب الله مثلا رجلا فيه شـــركا متشاكـــسون ورجلا سلما لرجل هل يستويان مثلا ؟) (آية 29 سورة الزمر).

17- الـــشهادة وإحـــضار الـــشهود قال الله تعالى: (واستشهدوا شهيدين من رجالكم فإن لم يكونا رجلين فرجل وامرأتان ممن ترضون من الشهداء أن تضل إحداهما فتذكر إحداهما الأخرى) (آية 282 سورة البقرة).

18- المشاورة ومبدا الشورى قال الله تعالى: (وامرهم شورى بينهم) (اية 38 سورة الشورى).

ثم قمت بكتابة وتثبيت بعضاً من الأحاديث الصحيحة الدالة على ما فيه من تجارة أو إدارة أو عمل أو مهنة أو حرفة فمن ذلك:

1- البيع بصدق وأمانة ودون غش والبيع بتيسير على الناس وتسهيل عليهم قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (رحم الله رجلا سمحا إذا باع سمحا إذا اشترى) رواه البخاري (رقم الحديث 5/ 210 + 211).
2- عدم الاحتكار: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (من احتكر طعاما فهو خاطئ) (رواه مسلم رقم الحديث 1605).
3- الشركة: قال أبو هريرة رضي الله عنه إن الله عز وجل يقول: (أنا ثالث الشريكين مالم يخن أحدهما صاحبه فإذا خانه خرجت من بينهما) (رواه أبو داوود وهو حديث حسن رقم الحديث 3383).

ولقد قمت بالاقتصار على هذه الأحاديث الثابتة الصحيحة إذ أن خير الكلام ما قل ودلّ وكان الغرض منها توضيح المسألة لا الإسهاب ولا الشرح ولا التطويل بل كان الغرض الأساسي هو بيان أن الإدارة لها أصول إسلامية وكذلك كل فروع التجارة والمحاسبة فلقد أوردت آيات كريمات من القرآن الكريم وأحاديث شريفة أدت المطلوب وحققت المراد في أن أصل المعاملات المالية والإدارية والصناعية والحرفية والعملية والتجارية كلها لها أصول إسلامية تؤيد مواصلة السير على هذا الطريق العملي والتجاري والإداري فاكتفيت بهذا الفصل والله الموفق والمعين والهادي إلى سواء السبيل.

ثانيا- الإدارة في الفكر الإداري الحديث والمعاصر ودخولها في إدارة الاعمال الدولية:

سنتناول الإدارة في الفكر الحديث والمعاصر من خلال دخولنا في أنواع الإدارات وهي كما يلي:

أولاً: الإدارة الكلاسيكية:

ركزت دراسات وأفكار الإدارة الكلاسيكية حول معرفة العلاقة بين العوامل المادية وسلوك الإنسان العامل والموظف وأثرها على الإنتاج، فالحديث حول الجوانب المادية يعتبر مدخل أساسي لتحريك سلوك العاملين، وفي ضمن بناء وتكوين التنظيم هناك عشرة مراحل هي:

1- وضع جميع الموظفين في مجموعات رسمية.
2- وضع هذه المجموعات الرسمية في أقسام تخصصية وتحديد التخصصات.
3- وجود هيكل تنظيمي لهذه المجموعات وهذه الأقسام من أجل تحديد سلطاتها وموضعها في الهيكل التنظيمي.
4- رسم خرائط للتنظيم بحيث يظهر عليها قنوات الاتصال وتسلسل الأوامر والتعليمات.
5- تحديد نطاق الإشراف حتى تسهل عملية الرقابة والإشراف.
6- تقسيم الأعمال إلى مهام.
7- وضع وصف تفصيلي وخطي لكل الوظائف.
8- تقليل مستويات السلطة حتى تسهل عملية الاتصالات.
9- تحديد جدول زمني معين لضبط مواعيد العمل الرسمية للموظفين ضمن الأقسام والمجموعات والتخصصات الإدارية.
10- جدولة العمل الإداري وضبط عملية إصدار الأوامر وكيفية اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

أنواع الإدارات الكلاسيكية:

1- الإدارة البيروقراطية:

الإدارة البيروقـراطية: عـبارة عـن نمط إداري يعتمد على قواعد وقوانين وإجراءات واضحة، كما تعتمد على تقسيم واضح للأعمال وتسلسل هرمي ثابت.

مقومات وخصائص الإدارة البيروقراطية:

يقـدم هـذا النمط مخطط تنظيمي للعمل الإداري وذلك من خلال الخصائص الآتية:

1) نظام رسمي للأدوار والذي يعتبر كدليل لكل سلوكيات العاملين.
2) النظرة الغير شخصية: والتي تعني عدم السماح للمدير بتقييم المرؤوسين بناء على مشاعره الشخصية وإنما بناء على أسس منطقية.
3) تقسيم الأعمال: وتعني تقسيم الوظائف إلى أعمال صغيرة محددة.
4) هـيكلة الهـرم الوظيفـي: ويقصد به الهيكلة التنظيمية التي تحدد مقدار وكمية القوة والسلطة لملئ مواقع التنظيم.
5) هـيكلة السلطة: ويقصد بها الهيكلة التنظيمية التي تحدد الأشخاص الذي لهم الحق في اتخاذ القرار في مختلف مستويات التنظيم.
6) الـولاء الوظيفي: ويقصد به نظرة ولاء مشتركة ومتبادلة بين الموظفين والتنظيم.
7) المنطقية: ويقصد بها استعمال الوسائل المنطقية لتحقيق أهداف التنظيم.

مميزات البيروقراطية:

1) تعتبر تطبيق نزيه خاضع لقواعد وإجراءات التنظيم.
2) تقسم الأعمال على أساس مبدأ التخصص.
3) توضح العلاقات التنظيمية بين الرئيس ومرؤوسيه.
4) تساعد في الاستقرار في العمل.

5) تحدد واجبات رسمية موزعة بشكل محدد على العاملين.
6) فـــي الإدارة البيروقراطية تكون وظائف المستويات الدنيا تخضع للرقابة والإشراف من قبل المستويات العليا.
7) يتم التوظيف والتعيين يتم على أساس المؤهلات.
8) تعطى الترقيات على أساس الإنجازات.

قاعدة إدارية: تقسيم العمل

المقـصود بتقـسيم العمل هو تجزئته إلى وظائف محددة تقوم بها الإدارات المعنية ثم يتم تجزئة هذه الوظائف إلى أعمال تقوم بها أقسام داخل هذه الإدارات، ثـم يـتم تفتيت هذه الأعمال الى واجبات ومهام يقوم بها أفراد مختصين هذا ويتم تقسيم العمل في منظمات الأعمال الدولية حسب الأسس التالية:

1) حسب الموقع الجغرافي.
2) حسب السلعة المنتجة.
3) حسب الخدمة المقدمة.
4) حسب المستهلكين.
5) حسب العملاء.
6) حسب مراحل الإنتاج.
7) حسب مراحل التوزيع.
8) حسب آلية التسويق.
9) حسب التكنولوجيا المستخدمة.
10) حسب التطور الإداري.
11) حسب الوظائف.
12) حسب الوقت.
13) حسب عدد الأفراد العاملين.

2- الإدارة العلمية:

هـناك سـتة فـروع للإدارة العلمية وهي عبارة عن مداخل خاصة للإدارة العلمية وهي كما يلي:

1) مدخل النظم:

هـذا المـدخل هـو عـبارة عـن طريقة لحل المشاكل الإدارية من خلال تشخيـصها فـي إطار مدخلات ومعالجة ومخرجات النظام والنظام هو عبارة عن مجمـوعة مـن الوحدات التي تعمل سوياً من أجل تحقيق هدف معين (مخرجات) فمـثلاً لـو أخذنا نظام الجامعة لوجدنا أن مدخلاته تتكون من الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين بالإدارة، المباني، أما عملية التفاعل أو المعالجة فهي عبارة عن الإسـلوب أو التكنولوجـيا أو التقنية التي تتبع من أجل تحويل هذه المدخلات إلى مخرجات.

التكنولوجـيا المتبعة في مثلنا تتمثل في المحاضرات والندوات والمؤتمرات، والواجـبات التـي يقـوم بها الطلبة، والتجارب التي تتم في المختبرات، والأوراق البحثية والإمتحانات.

أمـا المخرجات فهي نفس المدخلات ولكنها تظهر بشكل آخر فهي في مثلنا عبارة عن الخريجين من الطلبة والطالبات.

من أجل أن يعمل النظام بنجاح يجب أن يستعمل ما يعرف بالمراجعة.

يجدر الإشارة هنا أن النظم تنقسم إلى قسمين:

1-نظم مفتوحة

2-نظم مغلقة

النظم المفتوحة هي التي تتفاعل مع البيئة الخارجية مثل نظام إدارة التسويق أو المبـيعات حيث أنه يتم التفاعل مع المستهلكين، الموردين، المستثمرين، وتحاول معرفة ما يقوم به المنافسين وغير ذلك من تفاعلات.

امـــا النظم المغلقة فهي التي لا تتفاعل مـع البيئة الخارجية مثل إدارة الإنتاج (نظام) تعتبر مدخلات الإدارة المبيعات (نظام) أو إدارة التسويق (نظام) وهكذا.

2) مدخل اتخاذ القرارات الإدارية:

ينظـــر هذا المدخل إلى العملية الإدارية بأنها مجموعة من القرارات أكثر من كـــونها مبادئ إدارية أو وظائف يقوم بها المديرين، تركز هذه المدرسة على عملية اختيار البدائل واتخاذ القرار.

يـــشير هذا المدخل الإداري إلى الأسس التي تقوم عليها عملية اختيار البدائل واتخاذ القرار وهي:

1- تحديد وتشخيص المشكلة.
2- معرفة ماهية المشكلة التي تواجه المنشأة بالذات.
3- تحديد حجم المشكلة الإدارية.
4- معرفة طبيعة المشكلة الإدارية.
5- تحديد الهدف.
6- دراسة المنظمة للأهداف المزمع تطبيقها.
7- إيجاد حلول مناسبة تقوم بحل المشكلات الإدارية.
8- البحث عن حلول بديلة.
9- المقارنة والقيام بعملية تقييم الحلول البديلة.
10- اختيار أحسن الحلول البديلة.
11- تنفيذ أحسن الحلول من بين البدائل المتعددة.
12- المراقبة والمتابعة لعملية تطبيق الحل.

كمـــا يشير هذا المدخل الإداري إلى أن العمل الإداري هو عبارة عن تطبيق أساليب في حل المشاكل الإدارية، ومن هذه الأساليب:

1- شجرة القرار.

2- اسلوب مراجعة وتقييم البرامج.

3- البرمجة الخطية.

4- بحوث العمليات.

5- النظم الخبيرة.

6- نظم المعرفة.

7- نظم دعم القرارات.

8- الذكاء الاصطناعي.

3) مدخل الإدارة بالاستثناء:

الإدارة بالاستثناء هي: استثناء خاص يطبق على بعض العاملين والموظفين في المنشأة كما يقصد بإدارة الاستثناء تركيز انتباه المدراء على فروع ووحدات التنظيم الذي ينحدر منه الأداء عن المعايير والمقاييس بشكل ملموس. إن الإدارة بالإستثناء لهو مدخل علمي حديث لم تعرف عنه الكثير من المعلومات الإدارية الكافية، كما يمكن التعبير بشكل علمي على أن الإدارة بالإستثناء إدارة هامة في المنشآت العلمية الحديثة.

4) مدخل الإدارة بالأهداف:

تنسب هذه النظرية إلى الدكتور بيترف دركر (peterf Drucker) والتي هي عبارة عن أسلوب للتخطيط من خلال لقاء يتم بين الرؤساء والمرؤوسين وفي هذا اللقاء يتم وضع الأهداف، وهذه الأهداف تساعد في تحقيق مايلي:

1-تحفيز المرؤوسين على العمل وزيادة إنتاجهم.

2-تنمية قدرات المرؤوسين المعرفية والعلمية.

3-مراقبة أعمالهم وأدائهم بشكل إيجابي وذلك لتحقيق أقصى ربح ممكن.

4-تقييم أعمال الموظفين وإجراء عمليات الإصلاح والتعديل والتغيير.

هـذا الاسـلوب يعطي التنظيم القدرة على مواجهة التحديات وذلك من خلال التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين.

فـالإدارة بالأهداف قد ظهرت لتوجد هناك قاعدة مشتركة بين المدراء داخل التنظـيم حـيث من المعروف أنه عندما توجد أي مشكلة داخل التنظيم ينظر إليها المدراء كلاً من زاويته ويعبر عنها بوجهة نظره الخاصة.

فمديـر التسويق ينظر إليها من وجهة نظر تسويقية ومدير الإنتاج ينظر إليه مـن وجهـة نظر إنتاجية ومدير المبيعات من زاويته وهكذا ولذا كان منبع مفهوم الإدارة بالأهـداف حـيث تقوم الإدارة بوضع المشاكل الإدارية على المدراء وهم بـدورهم يقومـون بالـنقاش حولها وتفهم وجهات نظر بعضهم البعض وثم تحديد الأهـداف والغايات التي يريدون تحقيقها وتوضح مسئولية كل مدير من تحقيق هذه الأهداف.

مما سبق نستطيع أن نعرف الإدارة بالأهداف بأنها تلك العملية الإدارية التي تقـوم بهـا الإدارة والتي يساهم فيها الرؤساء والمرؤوسين ويتم فيها تحديد الغايات والأهـداف وتوضـيح مـسؤوليات ووظائـف كل مدير من أجل تحقيق الأهداف والغايات المرسومة.

كما أن تطبيق هذا المفهوم يؤدي إلى نتائج إيجابية للرؤساء والمرؤسين على حد سواء فبالنسبة للمرؤوسين يقوم هذا المفهوم بـــ:

1- إعطـائهم فكـرة عـن نوع المشاكل التي تواجه التنظيم وهذا يزيد من حماسهم ورغبتهم في وجود حلول لهذه المشاكل.

2- كما أن هذا المفهوم يعطي للمرؤوسين إحساس وشعور بالأهمية والتقدير والإحترام لذواتهم.

3- كمـا يقوم هذا المفهوم بتقديم واجبات ووظائف جديدة لحل هذه المشاكل المطـروحة وهـذا بـدوره يؤثـر على الأعمال الروتينية التي يقوم بها المرؤوسين والتي غالباً تزيد من الشعور بالملل لديهم.

امـــا بالنـــسبة للرؤساء والمدراء فالنتائج الإيجابية العائدة من تطبيق الإدارة بالأهداف تتمثل في ما يلي:

1- اكتشاف الكفاءات والخبرات الإدارية داخل التنظيم.

2- المـساعدة فـــي الابتكار والإبداع لدى المرؤوسين وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

3-تخفيف في حدة المعارضة وخاصة في أوساط التنظيمات غير الرسمية.

5) مدخل الإدارة الموقفية:

هـــي عـــبارة عـــن إحدى المدارس والتي تزعم أن كل حالة إدارية تتطلب ممارســـة مختلفة وتسمح باستعمال وجهات النظر الأخرى منفردة أو مجتمعة لحل المشاكل الإدارية، كما أن الإدارة الموقفية هي طريقة حديثة للتعامل مع كل موقف إداري على حدة وبشكل مختلف عن الأمر الإداري الآخر، كما يتطلب تطبيق مبدأ الإدارة الموقفـــية العدالـــة والمحايدة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية، حـــيث أن كـــل موقف إداري لا يتشابه بالضرورة مع المواقف الإدارية الأخرى فقرارات الفصل غير قرارات تعيين الموظفين في المنشآت.

6) مدخل المهارات الإدارية:

هناك العديد من المهارات الإدارية ومنها ما يلي:

1- مهارات فنية.

2- مهارات علمية.

3- مهارات عملية.

4- مهارات لغوية.

5- مهارات جسدية.

6- مهارات نفسية.

7- مهارات التواصل الفعال.

8-مهارات التأثير على العقول وتغيير القناعات البشرية الخاطئة.

9- المهارات العقلية الإدراكية السليمة الكافية لغسل أدمغة البشر.

مـــن الجدير بالذكر أن نسبة أهمية هذه المهارات تختلف من مستوى إداري إلـــى آخر، فنلاحظ ضرورة تواجد المهارات العلمية في المدراء ومستويات الإدارة العليا، والإدارة العامة كما يجب توفر المهارات العملية في الفنيين والخبراء.

ثانياً: الإدارة التنفيذية

ركزت أفكار الإدارة التنفيذية حول التركيز والاهتمام بالمفاهيم الفنية للإدارة ووظائف الإدارة التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، ووظائف المشروع الإنتاجية، التمويلية، البشرية، والتسويقية.

كما أسهمت الإدارة التنفيذية في إضافة المبادئ الإدارية الآتية:

1) السلطة وهي: عبارة عن الحق في إعطاء الأوامر.

2) النظام وهو: ضرورة احترام أعضاء التنظيم لقواعده

3) وحـــدة الأمـــر: أي أنه على كل موظف يجب أن يستلم ويتلقى أوامر من شخص واحد فقط وهو المدير.

4) وحدة التوجيه: أي أنه كل المعاملات يجب أن توجه نحو شخص واحد

5) تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

6) المكافـــأة وهو: ما يدفع للعاملين يجب أن يكون عدلاً لصاحب رأس المال وللعامل.

7) المركزية وهي: بقاء السلطة في يد المديرين في المستويات العليا.

8) تفويض السلطة وهي: العملية التي يتم من خلالها تفويض ومنح الرؤساء مرؤوسيهم الحق في اتخاذ القرار في مواقع محددة في التنظيم.

9) الترتيب وهو: وضع الإمكانات والأشخاص في أماكنها الصحيحة.

10) المساواة وهي:ضرورة عدالة الرؤساء وإظهار صداقتهم للمرؤوسين.

11) الثبات وهو: عدم استبدال وتغيير العاملين.

12) المبادرة وهي: يجب إعطاء المرؤوسين الصلاحية في انتقاء أعمالهم

13) روح الفريق الواحد وهي: أنه ضرورة تعاون الرؤساء مع المرؤوسين.

ثالثاً: الإدارة السلوكية:

ركزت الإدارة السلوكية اهتمامها حول معرفة العوامل المعنوية والنفسية وأثرها على سلوك الفرد وإنتاجه.

كما استنتجت الأفكار من تجارب مصانع هوثورن بولاية شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية.

تجارب مصانع هوثورن:

1) تجربة تحسين الإضاءة والتهوية وأثرها على إنتاج العمال:

في هذه التجربة قام العلماء بوضع مجموعة من الفتيات اللاتي يعملن في المصنع.

حيث قاموا بتحسين الإضاءة والتهوية كعوامل مادية مؤثرة على سلوك العاملات وإنتاجهن في الأماكن التي يعملن بها.

فالذي لوحظ أن الإنتاج ازداد في هذه المجموعة.

وللتأكد من ذلك تم تخفيض الإضاءة والتقليل من التهوية في المصنع فلوحظ بأن الإنتاج قل عما كان عليه سابقاً.

ونتيجة هذه التجربة استنتجت المبادئ والأسس حول أهمية العوامل المادية كمحرك أساسي للسلوك الإنساني.

كما أثبتت التجارب الحديثة أنه يوجد هناك عوامل معنوية نفسية لها الأثر الكبير والمهم في رفع معنويات العاملين وتحسين سلوك العاملين وزيادة إنتاجهم وهذا مما جعل بعض العلماء في أمريكا بالقيام بتجارب أخرى منها على سبيل المثال:

تجربة الصداقة:

فـــي ظل هذه التجربة تم وضع مجموعة من الفتيات العاملات التي تربطهن علاقـــة الصداقة أو القرابة كعامل معنوي مساعد في زيادة الإنتاج وتم وضعهن في مصنع كمجموعة أولى.

كمـــا تـــم وضع مجموعة من الفتيات العاملات التي لا تربطهن أي علاقة صداقة أو قرابة في مجموعة ثانية.

فكانـــت النتيجة أن الإنتاج في المجموعة الأولى ازداد عن نسبة الإنتاج في المجموعة الثانية.

فنستنتج من ذلك أن العامل المعنوي الصداقة أو القرابة كان السبب في زيادة الإنتاج.

كمـــا إستنتج أن هناك أربعة مبادئ إدارية خاصة بالتنسيق والذي يتطلب من المدراء إتباع هذه المبادئ الإدارية وهي:

1- ضرورة الإهتمام بالوظائف الإدارية التخطيط والتنسيق والتنظيم والتوجيه والرقابة أثناء المرحلة التأسيسية للمشروع.
2- القيام بعملية التنسيق بين الوظائف الإدارية والقرارات الإدارية والمكاتب الإدارية فيما بعد البدء العمل في المشروع.
3- المحافظة على روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد ضمن المكاتب الإدارية المختلفة في المشروع.
4- التركيـــز علـــى عملية إتخاذ القرارات الإدارية وتفويض بعض المدراء باتخاذ بعض القرارات المناسبة

قاعدة إدارية: هناك أعمال يجب على المدراء أن يقوموا بها:

1) الاتـــصال المباشر بالمرؤوسين والموظفين وذلك من أجل تحفيزهم على العمل.

2) التواصـــل بالأشـــخاص خـــارج التنظـــيم مـــثل الموردين والمستهلكين والمـــستثمرين وإقامـــة علاقـــة جـــيدة معهم، أي يجب الاتصال بالبيئة الخارجـــية عـــن التنظـــيم ومحاولـــة وضـــع توازن بين التنظيم والبيئة الخارجية، وهذا ما يقصد به التوازن التنظيمي.

3) فهم نفسيات الموظفين وقياس مدى تقبلهم للأوامر من الرؤساء مع مراعاة أن تكون:

- هذه الأوامر واضحة لهم.
- وأن تتوافق هذه الأوامر مع أهداف التنظيم وأهدافهم.
- وأن تخدم هذه الأوامر مصالحهم.

ملاحظـــة هامة: يجب التركيز على تسلسل الوظائف الإدارية وترتيب الهرم الوظيفـــي الإدارة العليا (رئاسة مجلس الإدارة)، ثم الإدارة الوسطى (الإدارة العامة والإدارة المالية)، ثم الإدارة التنفيذية (الإشرافية، السفلى).

أنواع الإدارات الدولية والعالمية وأجزائها:

1 – إدارة الأعمال الدولية.

2– إدارة نظم المعلومات الإدارية.

3 – إدارة الوقت.

4 – إدارة المعرفة.

5 – إدارة الأفراد.

6– إدارة الأعمال.

7 – إدارة المكاتب.

8 – إدارة المشتريات.

9– إدارة المخازن.

10 – إدارة الإنتاج.

11- إدارة العمليات.

12 – إدارة الدولة.

13 – الإدارة السياسية.

14- إدارة القرارات.

15 – الإدارة بالأهداف.

16 – الإدارة بالإستثناء.

17 – الإدارة الموقفية.

18 – إدارة شؤون الموظفين.

19 – الإدارة المحاسبية.

20 – الإدارة المالية.

21- إدارة الفروع.

22- إدارة المشكلات الإدارية.

23 – إدارة بحوث العمليات الإدارية.

24- إدارة الموارد البشرية.

25- الإدارة المالية.

26- الإدارة الحديثة.

27- الإدارة المعاصرة.

28- الإدارة التربوية.

30- الإدارة المدرسية.

31- الإدارة الصفية.

32- الإدارة التعليمية.

33- الإدارة الجامعية.

34- الإدارة العامة.

35- الإدارة الإستراتيجية.

36- الإدارة التسويقية.

37- الإدارة المكتبية.

38- الإدارة المحلية.

39- الإدارة الدولية.

40- الإدارة الرقابية.

41- الإدارة العلمية.

42- الإدارة الخدمية.

43- إدارة المنشآت الإنتاجية.

44- إدارة المصانع.

45- إدارة المنشآت الخدمية.

46- إدارة الوزارات الحكومية.

47- إدارة الهيئات السياسية.

48- إدارة الأزمات الإقتصادية.

49- إدارة الأزمات المالية.

50- إدارة القوى العاملة.

51- إدارة الإقتصاد القومي.

52- إدارة الإقتصاد المحلي.

53- إدارة الإقتصاد العالمي.

54- إدارة التسويق المحلي.

55- إدارة التسويق العالمي.

56- إدارة الإعلام.

57- إدارة المواصلات.

58- إدارة النقل المحلي.

59- إدارة النقل العالمي.

60- إدارة المؤسسات التجارية.

1- إدارة النقل العام.
2- إدارة النقل الخاص.
3- إدارة الأمن الدولي.
4- إدارة الأمن المحلي.
5- إدارة القضاء الأعلى.
6- إدارة المحاكم القضائية.
7- إدارة المكاتب الدولية.
8- إدارة المكاتب العالمية.
9- إدارة المستشفيات والمنشآت الصحية.
10- إدارة الفنادق السياحية.
11- إدارة المطاعم.
12- الإدارة السياحية.
13- إدارة المهرجانات الدولية والعالمية.
14- إدارة المعارض الدولية.
15- إدارة المنشآت التجارية.
16- إدارة البنوك والمصارف.
17- إدارة المنشآت المهنية.

فهذه كلها أنواع وأقسام وأجزاء خاصة ومتفرعة من الإدارات العليا والعامة وهناك فروع أخرى وأقسام متعدد لأجزاء وأنواع الإدارات إلا أننا ذكرنا كل ما يمكن الإعتماد عليه كإدارات عالمية ودولية في كتابنا هذا، والله الموفق.

المنهج العلمي المتبع في إدارة الأعمال الدولية والعالمية:

إن عملية اختيار نوع المنهج العلمي وتحديد إطاره العام في هذا الكتاب يعتمد بـشكل أساسي على البحوث المكتبية المتاحة والمتوفرة والمنشورة في المؤسسات الفكرية ودور النشر والمكتبات العلمية.

إن نـوع الـبحث والمـنهج العلمي الذي قام المؤلف بالاعتماد عليه في هذا الكتاب هو البحث المعرفي العلمي المكتبي، حيث أني قمت بالقرآة والمطالعة لكتب مـتعددة المواضيع ومتنوعة منها إدارية بحتة ومنها علمية ونفسية وتاريخية نظراً لعدم وجود كتب متخصصة في موضوع إدارة الأزمات فكان من الضروري بلورة الفكـرة العلمـية هـذه وصقل المهارة في تأليف كتاب مختص بإدارة الأزمات من ضمن مختلف الكتب والمراجع العلمية والموسوعات الإدارية.

إن المـنهج العلمي المتبع في هذا الكتاب الإداري هو منهج البحوث المكتبية حيث أنني اعتمدت على معلومات متاحة ومنشورة ومتوفرة في المكتبات وقد قمت بالـرجوع إلـى كتب وموسوعات إدارية ومراجع علمية منها على سبيل المثال لا الحصر:

1- عـبد الكـريم قاسم السياغي، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، (صنعاء: اليمن مركز الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، 2008 م).
2- أكـرم عـثمان، الخطـوات المثيرة لإدارة الضغوط النفسية، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2002 م).
3- عبد الله بن أحمد الأهدل، وسائل البناء، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2005 م).
4- عبد الله بن أحمد الأهدل، وسائل الهدم، (بيروت، لبنان: دار ابن خزم، 2005 م).
5- منيـر شـفيق، الإسـتراتيجية والتكتيك في فن علم الحرب من السيف والدرع إلى الصاروخ والأنفاق، (الدار العربية للعلوم، 2008 م).

6- نجـــم عبود نجم، إدارة العمليات، الجزء الاول + الجزء الثاني (المملكة العربية السعودية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، 1412 هــ).
7- زيـــد منير عبوي ويوسف ذيب، الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي وفريق العمل، (الأردن: دار الخليج للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 م).
8- جمعـــة أمـــين عـــبد العزيـــز، خطوات على طريق النهضة (مصر: الإسكندرية: دار الدعوة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005 م).
9- محمـــد رفـــيق المـــصري، التأمين على الحياة والضمان الاجتماعي، (عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999 م).
10- محمـــد عاطـــف السعيد، صناعة التأمين بين الواقع والمأمول، (مصر، الإسكندرية: مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، 2006 م)
11- محمـــد محمـــود المكاوي، مستقبل البنوك الإسلامية في ظل التطورات الاقتـــصادية العالمـــية، (رسالة دكتوراه تطلب من المؤلف في مصر، مركز البيع: مؤسسة أبرار في اليمن: صنعاء، 2003 م).
12- بـــراندون توروبوف، فن ومهارة التعامل مع الناس، (الرياض: مكتبة جرير، 2006م).
13- ولـــيام كوهين، لواء بالقوات الجوية الأمريكية، فن القيادة، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
14- كـــين لانجـــدون، 100 فكـــرة عظـــيمة لبناء المشروع الذي تحلم به، (الرياض: مكتبة جرير، 2006م).
15- وايتشيل فيكس، من هنا إبدأ إدارة مالك (الدليل الكامل إلى إدارة الشئون المالية الشخصية) (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).

16- دافـيد انش بانجر جونيور، دليل إنشاء المشروعات الصغيرة، طريقك إلى النجاح خطة من عام واحد لرجال الأعمال، (الرياض:مكتبة جرير، 2007م).
17- أنـدرو ليكـي، قلة المال أصل من أصول البلاء، نصائح مارك توين للمستثمرين عن المال والثروة، تعريب وترجمة: معين محمد الإمام،(الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
18- والترواسـون، لوي باردو، فلاديزلاف، فن إدارة المكتب، (جمهورية مصر العربية مكتبة دار الفاروق، 2006م).
19- ريتشارد تشانغ كـيفن كيهو، كيف تكون الاجتماعات فعالة، تعريب وترجمه: ميساء دياب، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2006م).
20- الأسـتاذ الدكتور: وشيخ الإسلام المعاصر: عائض بن عبد الله القرني كـتاب: لا تحـزن، عدد صفحات الكتاب (600)، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2002م).
21- روجر داوسون، أسرار قوة التفاوض،(الرياض:مكتبة جرير، 2007م).
22- جـريجوري كيشل، باتيشي كيشل، كيف تبدأ مشروعاً وتديره وتحافظ عليه (الرياض: مكتبة جرير، الطبعة الثالثة، 2007م).

وفي خلاصة المنهج العلمي المتبع في إدارة الأعمال الدولية والعالمية يمكننا القـول: نظـراً لأن إدارة الأعمـال الدولـية والعالمية المعاصرة والحديثة مهتمة بالدراسـات الإدارية الحديثة في منظمات الأعمال العالمية وتعمقها في نمو وتطور القوانـين الحديـثة لهذه المنظمات ومعرفة مدى الإتجاهات الحديثة لهذه الشركات والمؤسـسات الدولـية والعالمية من أجل ذلك كان لابد أن تتحدد الأصول العلمية لمنهج علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة وفقاً للأصول العلمية التالية:

1. علم إدارة الاعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة علم خاص وكامل وقائم بذاته بكل مناهجه في فروع تخصصات علم الإدارة الحديثة ووفقاً لأنظمة التجارة الدولية ومنظمات الأعمال العالمية.
2. علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة له علاقة تربطه بمختلف الإدارات والمجالات الإدارية والتجارية الأخرى إذ لا غنى عن علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة في كل المؤسسات المالية والشركات الإدارية والتجارية على المستوى العالمي.
3. علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة فرع من قسم الدراسات الإدارية والتجارية والإنسانية إذ أنه يعتني بتقديم ومعرفة ودراسة التطورات الحديثة في قوانين ومتغيرات الشركات الدولية.
4. يعتمد علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة على أسس وقوانين تجارية تتوافق مع الأسس والقوانين الدولية مع ضم وتكوين فريق إداري وعملي ووظيفي معين مكون من جهود وكوادر بشرية وخبرات إدارية حديثة ومعاصرة.
5. تبنى قواعد علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة على وضوح الأهداف والسياسات والخطط والخطوات المتبعة في دراسة القوانين والإستراتيجيات الإدارية الحديثة وذلك أثناء تنفيذ الأعمال الإدارية على مختلف الأصعدة العالمية والدولية والمحلية.
6. يتكون البرنامج النظري والعملي في علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة على نقاط محددة وأرقام واضحة وخطوات متتالية وأوامر متبعة قابلة التنفيذ وذلك عند اجتماع موظفين وأعضاء وممثلي الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية والمالية والبشرية لوضع سياسات وخطط وأهداف مستقبلية خاصة بالتطوير العملي والوظيفي والإداري لهذه المؤسسات والشركات العالمية والدولية.

7. الاعتماد على اسس الإقتصاديات العالمية والدولية في منظمات التجارة العالمية والدولية مع معرفة قوانين وخطط وطرق وشروط البنك الدولي وصندوق النقد الدولي والبنوك العالمية والمؤسسات الحديثة.
8. توفير الإمكانيات المالية الكاملة وتوفير المعلومات الكافية وتوفير الإمكانيات البشرية والعلمية ذات التخصصات الدقيقة في المجالات الإدارية.
9. المرونة في وضع وصياغة وتنفيذ الخطط والإستراتيجيات الإدارية العملية الحديثة في منظمات الأعمال الدولية والعالمية وتقبل الأخطاء البسيطة التي لم تكن متوقعة الحدوث مع الاستفادة من أخطاء الماضي لعدم حدوث تكرار الأخطاء والإستفادة من التجارب السابقة في المنظمات التجارية على المستويات المحلية.
10. المعرفة التامة لكل معطيات وطرق وقوانين وأهداف وخطط وإستراتيجيات وشروط وتطورات التجارة الدولية والعالمية والعمل على دراسة وفهم وتحليل هذه التطورات والإقتصاديات المالية والتجارية الحديثة.
11. الرسوخ في المحافظة على التوازن بين مختلف الإدارات العلمية والعامة والإشرافية والتنفيذية والرقابية مع القيام بعمليات التنسيق والتنظيم والترتيب الإداري الحديث.
12. علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة يعمل كنظام مفتوح فيؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية والداخلية ويتفاعل مع المحيط الذي يعمل به بحساسية شديدة إذ لا يقبل التراجعات أو الأخطاء دون عمل إصلاح جذري لها وتغيير للأمور السلبية مع إحداث تطويرات وتجديدات وتحديثات للأنظمة والقوانين التجارية والإدارية للشركات والمؤسسات الدولية والعالمية.

13. يعتمد علم إدارة الاعمال بشكل اساسي على استغلال الوقت وتنظيمه دون ضياع للفرص من بين يديه بلا فائدة مع القيام بتطوير الكوادر البشرية وزيادة خبرات المدراء وتنمية الموارد البشرية في منظمات وشركات الأعمال الدولية والعالمية.

14. تقديم كافة البيانات والمعلومات المطلوبة لمتخذي القرارات الإدارية مع التوجيه والنصح في حالة تشتت الأفكار لدى الإدارة العليا وإعطاء مؤشرات على الطرق الحديثة المستخدمة في منظمات الأعمال الدولية.

لقد اعتمدت بشكل أساسي في تأليف هذا الكتاب والمختص بموضوع علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة على عدة كتب إدارية ومراجع متعددة منها ما هو مختص في علم الإدارة ومنها ما هو مختص بفروع علوم الإدارة ومن بين هذه الكتب الهامة استخرجت واستنتجت كل ما سبق في مواضيع علم إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة.

شروط عامة للشركات لتحقق إدارة دولية لأعمالها:

هناك شروط عامة للشركات وقوانين دولية خاصة بالمؤسسات لتحقق إدارة عالمية ومعاصرة وحديثة لأنظمتها ووظائفها وأعمالها ومن هذه الشروط ما يلي:

- تحديد ومعرفة طبيعة ونوع النشاط الإداري والتجاري في المؤسسة الدولية وتحديد ومعرفة ما هو العمل الإداري الواجب القيام به في المنظمة ؟
- تحديد ووضع طرق خاصة بالعمل الإداري للمنظمة وتحديد ما هي أهداف المنظمة والعمل على رسم سياسات خاصة بالمنظمة؟
- تحديد ومعرفة متى يجب إنجاز أعمال المنظمة وتحديد المواعيد بدقة ووضع سقف زمني وحد أعلى لإنجاز مهام وتنفيذ أعمال المنظمة ؟
- تحديد ومعرفة أين سيتم إنجاز أعمال المنظمة ووضع خريطة جغرافية ورسم خطط خاصة بأماكن التنفيذ العملي لمهام وأعمال المنشأة ؟

- تحديد ومعرفة من هو الذي سيقوم بإنجاز أعمال المنظمة ووضع قرارات تنفيذية خاصة بتنفيذ الأعمال وتحديد لجان وأقسام عمل خاصة بهذه المنظمات ؟
- تحديد ومعرفة كيف سيتم إنجاز أعمال المنظمة وتحديد الطرق والإستراتيجيات الخاصة لتطبيق أعمال المنشأة ؟
- دراسة ومعرفة وتحليل ما هي المشاكل الإدارية التي سوف تواجهها المنظمة وإيجاد نظام وقائي من هذه المشاكل على المدى البعيد ؟
- دراسة ومعرفة وإختيار ما هي الحلول المناسبة لهذه المشاكل في المنظمة ووضع عدة بدائل عملية متاحة لحل المشاكل القائمة ؟
- تحديد المشكلة وتشخيص المشكلة ومعرفة حجم المشكلة ونوعها ومصدرها وطبيعتها وطرق حلها وعلاجها وكيفية التغلب عليها.
- تحديد الهدف بدقة ووضوح ومعرفة ماهي أهداف المنظمة.
- البحث عن البدائل المناسبة لحل المشكلات ولاتخاذ القرارات.
- تقييم البدائل ووضع عملية مقارنة بين عدة بدائل وعمل دراسة عملية لهذه البدائل.
- اختيار البديل الأمثل والأفضل والأوفر والذي يحقق أسرع حل وبأقصر الطرق.
- تنفيذ الحل الأمثل.
- المتابعة والمراقبة وإجراء عملية الإصلاح والتغيير في حالة اكتشاف الأخطاء والإستفادة من تجارب الماضي.
- كما أن هناك شروط خاصة بالخطة المستقبلية لهذه الشركات والمؤسسات الدولية ومن بين شروط الخطة العالمية ما يلي:
- المرونة: يجب على الخطة أن لا تتصف بالجمود، ومن الضروري أن تعطي مجال للتعامل مع المتغيرات الجديدة.

- الشمول: من الضروري أن تشمل الخطة كل مستويات الهرم الوظيفي وتوضح دور كل مستوى في إنجاز الأهداف العامة للتنظيم.
- الوضـــوح: من خصائص الخطة الجيدة الوضوح، فإذا كانت الخطة واضـــحة فإنهـــا تـــبعث في نفوس المرؤوسين الإرتياح والطمأنينة وتـــشجيعهم علـــى العمل، أما إذا كانت الأمور غير واضحة ومبهمة فإنهـــا تثيـــر فـــي نفوســـهم المخاوف والشك وهذا يؤثر على أدائهم وإنتاجهم.
- الواقعية: فيجب على الخطة أن تتميز بالواقعية والعملية.
- الرســـمية: فعندما تكون الخطة رسمية يصبح تنفيذها ملزماً على كل الأطراف المعنية.
- الإعلان عنها حتى يعرف ويسمع عنها الجميع.
- التحديد والدقة لكل تفاصيل الخطة.

الـصفات الـتي يجـب أن يتحلـى بهـا مـدراء مـنظمات الأعمـال العالمـية والدولية:

هناك صفات خاصة بالمدراء الذين يقومون بإدارة المنظمات العالمية والدولية ونظـــراً لكثـــرة الواجبات وكبر حجم المسؤوليات فإن هناك شروط خاصة للمدراء الـــذين يعملون في منظمات المال والأعمال الدولية ومن هذه الصفات والخصائص والشروط ما يلي:

1) عدم التركيز على السلطة الإدارية.
2) أن لا يكون اتخاذ القرار في يد مدير واحد.
3) أن يسمح للعاملين في مناقشة سير العمل وإبداء آرائهم.
4) أن لا يقوم المدير برسم كل شيء وتحديد كل شيء.

5) أن يطلـــب التنفيذ من العاملين بشكل رسمي في بعض الأحيان وبشكل ودي في أحيان أخرى مغايرة.

6) الحرص على أن لا تتسم العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين بالنفاق وعدم الصدق.

7) وضـــع طـــرق وسياسات للإتصال المرن والفعال السهل بين الإدارة العليا والإدارت الأخرى.

8) التشجع على الابتكار والإبداع في صفوف العاملين. نظراً لأن الإحتكار والسلطوية والديكتاتورية في وضع القرارات إنما يؤدي إلى ردود فعل غيـــر حمـــيدة وانقـــسامات داخل التنظيم مما يعرقل القيادة في تحقيق أهدافها وأهداف التنظيم.

9) أخـــذ آراء ووجهات النظر من المرؤوسين، حيث ولا بد من المشاركة الفعالة للموظفين في صنع القرارات.

10) الإعتماد الصحيح والصادق والمبني على الثقة بالمرؤوسين والموظفين.

11) اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات.

12) اشتراك العاملين في عملية التخطيط والتنظيم.

13) قيام القيادة بتحديد الأهداف.

14) مشاركة الأوضاع ومناقشة التفاصيل مع العاملين.

15) الإعتماد في تحقيق أهداف المنشأة على سياسة التأثير وليس على سياسة الترهيب والتهديد.

16) تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

17) إعطاء المرؤوسين شعور بالأهمية.

18) طلب الشورى ثم اتخاذ القرار.

ملاحظـــة هامـــة: هـــناك فـــرق بـــين مفهوم الديمقراطية ومفهوم الشورى فالديمقـــراطية تعنـــي الحكم للأغلبية أي أن الأغلبية يحق لها أن تسن أو تضع أي قوانين بغض النظر عن مصدر هذا القانون والمهم أن الأغلبية توافق عليها.

أمـــا الشورى فيقصد بها إعطاء الرأي ولكن أن تكون هذه الآراء منبثقة من العقيدة الإسلامية وليست حسب آراء غريبة وغير مناسبة للأوضاع.

ملاحظـــة هامة: لقد ظهر حديثاً مصطلح يعرف بالإدارة بالأهداف وقد انبثق هذا المفهوم ليوجد قاعدة مشتركة بين المدراء داخل التنظيم حيث من المعروف أنه عـــندما توجد أي مشكلة داخل التنظيم ينظر إليها من قبل المدراء كلاً من زاويته ويعبر عنها بوجهة نظره الخاصة.

فمديـــر التسويق ينظر إليها من وجهة نظر تسويقية ومدير الإنتاج ينظر إليه مـــن وجهـــة نظر إنتاجية ومدير المبيعات من زاويته وهكذا ولذا كان منبع مفهوم الإدارة بالأهـــداف حـــيث تقوم الإدارة بوضع المشاكل الإدارية على المدراء وهم بـــدورهم يقومـــون بالـــنقاش حولها وتفهم وجهات نظر بعضهم البعض وثم تحديد الأهـــداف والغايات التي يريدون تحقيقها وتوضح مسئولية كل مدير من تحقيق هذه الأهداف.

مما سبق نستطيع أن نعرف الإدارة بالأهداف بأنها تلك العملية الإدارية التي تقـــوم بهـــا الإدارة والتي يساهم فيها الرؤساء والمرؤوسين ويتم فيها تحديد الغايات والأهـــداف وتوضـــيح مـــسؤوليات ووظائـــف كل مدير من أجل تحقيق الأهداف والغايات المرسومة.

كمـــا أن تطبـــيق هذا المفهوم يؤدي إلى نتائج إيجابية للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء فبالنسبة للمرؤوسين يقوم هذا المفهوم بـــ:

1- إعطـــائهم فكـــرة عـــن نوع المشاكل التي تواجه التنظيم وهذا يزيد من حماسهم ورغبتهم في وجود حلول لهذه المشاكل.

2-كما ان هذا المفهوم يعطي المرؤوسين إحساس وشعور بالاهمية والتقدير والاحترام لذواتهم.

3-كمـــا يقوم هذا المفهوم بتقديم واجبات ووظائف جديدة لحل هذه المشاكل المطـــروحة وهــذا بــدوره يؤثــر على الأعمال الروتينية التي يقوم بها المرؤوسين والتي غالباً تزيد من الشعور بالملل لديهم.

أما بالنسبة للرؤساء والمدراء فالنتائج الإيجابية تتمثل في:

1-اكتشاف الكفاءات والخبرات الإدارية داخل التنظيم.

2-المــساعدة فــي الابتكار والإبداع لدى المرؤوسين وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

3-تخفيف في حدة المعارضة وخاصة في أوساط التنظيمات غير الرسمية.

وإجمـــالاً فـــإن هناك صفات عامة يجب على مدراء المنظمات الإتصاف بها ومن هذه الصفات ما يلي:

1-الصبر: فمن المتفق عليه أن المدير عليه أعمال وواجبات ووظائف كثيرة إضافة إلى الالتزامات المكلف بها فهذا يحتاج إلى صبر وقد قال الله تعالى:

(يـــا أيهـــا الذين آمنوا استعينوا بالصبر والصلاة إن الله مع الصابرين) (آية 153 سور البقرة).

وقـــال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا اصبروا وصابروا ورابطوا واتقوا الله لعلكم تفلحون) (آية 200 سورة آل عمران).

2-الـــشكر: فالمديـــر يحـــتاج إلى الشكر والتقدير دائماً وكذلك يقوم المدير بممارســـة عملية الشكر والثناء إلى من أحسن إليه فقد قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمـــنوا كلـــوا مـــن طيبات ما رزقناكم واشكروا لله إن كنتم إياه تعبدون) (آية 172 سورة البقرة).

3- **الإحسان للآخرين:** فالمدير دائما يسعى لتقديم الإحسان للآخرين ومساعدتهم قال الله تعالى: (إن الله يأمر بالعدل والإحسان وإيتآءي ذي القربى وينهى عن الفحشاء والمنكر والبغي يعظكم لعلكم تذكرون) (آية 90 سورة النحل).

4- **الكلام الطيب:** فالمدير هو بحاجة ماسة للكلام الجميل وللحسن والطيب مع الآخرين من الموظفين أو غيرهم سواءً خارج المنظمة الإدارية أو حتى داخل مكتبه قال الله تعالى: (وقل لعبادي يقولوا التي هي أحسن إن الشيطان ينزغ بينهم إن الشيطان كان للإنسان عدواً مبيناً) (آية 53 سورة الإسراء)

5- **العفو والصفح:** فمن أخلاق المدير الهامة أن يعفوا عن الزلات ويتسامح وينسى الأخطاء الصادرة من الآخرين معه إذا بدر الاعتذار منهم إن كانوا مخطئين قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا إن من أزواجكم وأولادكم عدواً لكم فاحذروهم وإن تعفوا وتصفحوا وتغفروا فإن الله غفور رحيم) (آية 14 سورة التغابن).

6- **الصدق:** فمن أهم الصفات والأخلاق الواجب توفرها في كل موظف هي الصدق في التعامل والصدق مع الآخرين والصدق في الكلام قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين) (آية 119سورة التوبة)

7- **إصلاح الأخطاء والمبادرة في الإصلاح بين الآخرين:** قال الله تعالى: (لا خير في كثير من نجواهم إلا من أمر بصدقة أو معروف أو إصلاح بين الناس ومن يفعل ذلك ابتغاء مرضات الله فسوف نؤتيه أجراً عظيماً) (آية 114 سورة النساء).

8- **أداء الأمانة:** فمن المهمات الإدارية والمصاحبة للأخلاق الإدارية القيام بتوصيل الأمانات وأدائها على أكمل وجه دون نقص أو غش فقد قال الله تعالى: (إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل إن الله نعمّا يعظكم به إن الله كان سميعاً بصيراً) (آية 58 سورة النساء).

9- **الاجتماع والإتحاد وعدم التفرق:** فمن المتفق عليه أن المدير يجب أن تكون علاقته قوية بالموظفين فيتحد معهم ويتفق مع الآخرين ولا يختلف وينتقد نقداً سلبياً بل يسدد ويقارب ما استطاع إلى ذلك سبيلا قال الله تعالى: (واعتصموا بحبل

الله جمـــيعا ولا تفرقوا) (آية 103 سورة ال عمران) وقال الله تعالى: (واطيعوا الله ورسوله ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم واصبروا إن الله مع الصابرين) (آية 46 سورة الأنفال).

10- التـــشاور والمـــشاورة وعقد مجلس للشورى داخل المؤسسة الإدارية للتشاور مع الموظفين وأخذ آرائهم ومراجعة الأمور والقرارات الإدارية معهم قال الله تعالى: (وأمرهم شورى بينهم) (آية 38 سورة الشورى) وقال الله تعالى مخاطباً نبـــيه العظـــيم محمد صلى الله عليه وسلم يبين كيف يتعامل مع أصحابه المسلمين (وشاورهم في الأمر) (آية 159 سورة آل عمران).

11- العـــدل: فمن الأمور الهامة في الحياة العملية والوظيفية هي العدل قال الله تعالـــى: (وأقـــسطوا إن الله يحب المقسطين) (آية 9 سورة الحجرات) وقال الله تعالى: (إن الله يأمر بالعدل) (آية 90 سورة النحل).

12- الوفاء بالوعود والعهود والمواثيق والصدق في كتابة وإمضاء العقود الإدارية قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا أوفوا بالعقود) (آية 1 سورة المائدة).

13- الـــتعاون على العمل الجاد المثمر والتعاون على الخير: قال الله تعالى: (وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان) (آية 2سورة المائدة)

14- التواضع: فمن الصفات الحميدة التي يجب توفرها في المدير والرئيس والأميـــر والوزير هي التواضع قال الله تعالى موضحاً وصية الرجل الحكيم لقمان لابـــنه: (و لا تـــصعر خدك للناس ولا تمش في الأرض مرحاً إن الله لا يحب كل مختال فخور) (آية 18 سورة لقمان).

15- عدم التدخل في شؤون الآخرين وعدم السؤال عن أمور لا تهم السائل وتـــرك الفضول قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا لا تسألوا عن أشياء إن تبد لكم تـــسؤكم) (آية 101 سورة المائدة) وقال الله تعالى: يا أيها الذين آمنوا عليكم أنفسكم لا يضركم من ضل إذا اهتديتم) (آية 105 سورة المائدة).

16- اخــذ الأمور بجدية وترك اللعب والتسويف والبعد عن الاستهتار قال الله تعالــى مــوجهاً كلامه إلى نبيه الكريم يحيى عليه الصلاة والسلام: يا يحيى خذ الكتاب بقوة وآتيناه الحكم صبياً) (آية 12: سورة مريم).

17- الإعراض عن المنتقدين نقداً هداماً وتجاهل الحاسدين ونبذ من يخرب علــيك العمــل الإداري قــال الله تعالــى: (خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين) (آية 199 سورة الأعراف)، وقال الله تعالى مخاطباً نبيه محمد صلى الله علــيه وسـلم: (واصــبر على ما يقولون واهجرهم هجراً جميلا) (آية 10 سورة المزمل).

18- العلــم وزيادة المعرفة فلابد أن يكون المدير ملماً بكثير من المعلومات التي تساعده على مواجهة الأزمات قال الله تعالى: (لتعلموا عدد السنين والحساب) (آيــة 5 ســورة يـونس) وقال الله تعالى: (قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون) (آية 9 سورة الزمر).

19- الكــرم والإيــثار والــبذل والعطاء فإن من أهم صفات المدراء والقادة الكــرم المالــي والمساعدة المالية والدعم المعنوي: قال الله تعالى: (ويؤثرون على أنفــسهم ولو كان بهم خصاصة ومن يوق شح نفسه فأولآئك هم المفلحون) (آية 9 سورة الحشر)

20- الــرحمة والمودة والرفق والمحبة: قال الله تعالى: (وجعل بينكم مودة ورحمـــة) (آيــة 21 ســورة الــروم) وقد قال الله تعالى (وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين) (آية 107 سورة الأنبياء).

21- الــشجاعة: قــال الله تعالى (ومن يعمل من الصالحات وهو مؤمن فلا يخاف ظلماً ولا هضماً) (آية 112 سورة طه) وقال الله تعالى: (ومن يؤمن بربه فلا يخاف بخساً ولا رهقا) (آية 13 سورة الجن).

22- عدم شهادة الزور والبعد عن الكذب ونبذ كثرة الحلف بغير سبب قال الله تعالى: (والذين لا يشهدون الزور) (آية 72 سورة الفرقان).

23- التثبت من الامور وعدم الاستعجال في الحكم على الاشخاص او على المسائل الإدارية: قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين) (آية 6 سورة الحجرات).

24- عــدم الإســراف أو التبذير في الموارد المالية المتاحة قال الله تعالى: (ولا تسرفوا إنه لا يحب المسرفين) (آية 31 سورة الأعراف) وقال الله تعالى: (إن المبذرين كانوا إخوان الشياطين) (آية 27 سورة الإسراء).

25- القــوة والسلامة الجسدية لأن من أهم صفات المدير أن يكون نشيطاً عــاملاً مجداً مجتهداً في عمله الإداري نظيفاً طاهراً مهتماً بهندامه ومظهره ليجلب محــبة الـــناس وعطفهــم واحترامهم: قال الله تعالى: حاكياً القصة عن المرأة التي أرادت الــزواج بنبــي الله موســى عليه السلام (قالت يا أبت استأجره إن خير من اســتأجرت القــوي الأمين) (آية 26 سورة القصص). وقال الله تعالى: (يا بني آدم خذوا زينتكم عند كل مسجد وكلوا واشربوا ولا تسرفوا) (آية 31 سورة الأعراف).

26- عــدم رفــع الــصوت بالصياح والصريخ على الناس فالمدير بطبيعته هــادئ الطــباع معتدل للمزاج لا يغضب ولا يصرخ ولا يزعج الآخرين: قال الله تعالــى حاكياً وصية لقمان الحكيم لابنه: (واغضض من صوتك إن أنكر الأصوات لصوت الحمير) (آية 19 سورة لقمان).

27- إفــشاء الــسلام فالسلام على الآخرين دليل سلامة القلب من الحسد إضافة إلى أن إفشاء السلام من الرجل ذو المقام الرفيع كالمدير أو الوزير على من يلقى سيجلب له محبة الآخرين: قال الله تعالى حاكياً قصة نبيه إبراهيم عليه الصلاة والــسلام لمــا دخل عليه ضيوفاً: (إذ دخلوا عليه فقالوا سلاماً قال سلامٌ) (آية 25 سورة الذاريات).

28- عــدم الاعــتداء على أحد: قال الله تعالى: (ولا تعتدوا إن الله لا يحب المعتدين) (آية 178 سورة البقرة).

29- عــدم اخذ اموال الناس بغير حق: قال الله تعالى: (ولا تاكلوا اموالكم بيــنكم بالــباطل وتدلــوا بها إلى الحكام لتأكلوا فريقاً من أموال الناس بالإثم وأنتم تعلمــون) (آيــة 188 سورة البقرة). وقال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا لا تأكلوا أمــوالكم بيــنكم بالــباطل إلا أن تكــون تجارة عن تراضٍ منكم) (آية 29 سورة النساء).

30- عــدم المــن والامتنان والأذى: قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا لا تبطلوا صدقاتكم بالمن والأذى) (آية 264 سورة البقرة).

31- عــدم التكبر: قال الله تعالى عن نفسه: (إنه لا يحب المستكبرين) (آية 23 سورة النحل) وقال الله تعالى: فلبئس مثوى المتكبرين) (آية 29سورة النحل)

32- عــدم التقليد الأعمى في الأمور الخاطئة بل الإبداع والابتكار والتجديد ونــبذ التخلف الفكري: قال الله تعالى: (أفلم يدّبروا القول أم جاءهم مالم يأت آبائهم الأولين ؟) (آية 68 سورة المؤمنون).

33- عــدم الظــن الــسيئ بالآخرين فالمدير يترفع عن الصغائر ولا يدور سفاسف الأمور: قال الله تعالى: يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيراً من الظن إن بعض الظن إثم) (آية 12 سورة الحجرات).

34- عــدم خيانة الأمانات: قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون) (آية 27 سورة الأنفال).

35- عــدم الاســتبداد بالــرأي وترك التسلط على الآخرين: قال الله تعالى مــوبخاً عدوه فرعون وحاكياً قصته للاتعاظ والاعتبار منها: (قال فرعون ما أُريكم إلا مــا أرى وما أهديكم إلا سبيل الرشاد) وكلنا يعرف ما آل إليه مصير فرعون؟ (آية 29 سورة غافر).

36- عــدم القــول بــدون عمل أو تطبيق بل التنظير مع التطبيق: قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون * كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون) (آية 2+3 سورة الصف).

كتب ومصنفات خاصة بالإدارة وإدارة الأعمال الدولية:

1- عبد الكريم قاسم السياغي، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، (صنعاء: اليمن مركز الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، 2008 م).
2- أكرم عثمان، الخطوات المثيرة لإدارة الضغوط النفسية، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2002 م).
3- عبد الله بن أحمد الأهدل، وسائل البناء، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2005 م).
4- عبد الله بن أحمد الأهدل، وسائل الهدم، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2005 م).
5- منير شفيق، الإستراتيجية والتكتيك في فن علم الحرب من السيف والدرع إلى الصاروخ والأنفاق، (الدار العربية للعلوم، 2008 م).
6- نجم عبود نجم، إدارة العمليات، الجزء الأول + الجزء الثاني (المملكة العربية السعودية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، 1412 هـ).
7- زيد منير عبوي ويوسف ذيب، الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي وفريق العمل، (الأردن: دار الخليج للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 م).
8- جمعة أمين عبد العزيز، خطوات على طريق النهضة (مصر: الإسكندرية: دار الدعوة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005 م).
9- محمد رفيق المصري، التأمين على الحياة والضمان الاجتماعي، (عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999 م).
10- محمد عاطف السعيد، صناعة التأمين بين الواقع والمأمول، (مصر، الإسكندرية: مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، 2006 م)

11- محمــد محمــود المكاوي، مستقبل البنوك الإسلامية في ظل التطورات الاقتــصادية العالمــية، (رسالة دكتوراه تطلب من المؤلف في مصر، مركز البيع: مؤسسة أبرار في اليمن: صنعاء، 2003 م).
12- بــراندون توروبوف، فن ومهارة التعامل مع الناس، (الرياض: مكتبة جرير، 2006م).
13- ولــيام كوهين، لواء بالقوات الجوية الأمريكية، فن القيادة، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
14- كــين لانجــدون، 100 فكــرة عظــيمة لبناء المشروع الذي تحلم به، (الرياض: مكتبة جرير، 2006م).
15- وايتشيل فيكس، من هنا إبدأ إدارة مالك (الدليل الكامل إلى إدارة الشئون المالية الشخصية) (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
16- دافــيد أتش بانجر جونيور، دليل إنشاء المشروعات الصغيرة، طريقك إلى النجاح خطة من عام ولحد لرجال الأعمال، (الرياض:مكتبة جرير، 2007م).
17- أنــدرو ليكــي، قلة المال أصل من أصول البلاء، نصائح مارك توين للمــستثمرين عــن المــال والثــروة، تعــريب وترجمة: معين محمد الإمام،(الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
18- والتزواســون، لوي باردو، فلاديزلاف، فن إدارة المكتب، (جمهورية مصر العربية مكتبة دار الفاروق، 2006م).
19- ريتــشارد تــشانغ كــيفن كيهو، كيف تكون الاجتماعات فعالة، تعريب وترجمه: ميساء دياب، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2006م).
20- الأســتاذ الدكتور: وشيخ الإسلام المعاصر: عائض بن عبد الله القرني كــتاب: لا تحــزن، عدد صفحات الكتاب (600)، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2002م).

21- روجر داوسون، اسرار قوة التفاوض،(الرياض:مكتبة جرير، 2007م).
22- جـــريجوري كيشل، باتيشي كيشل، كيف تبدأ مشروعاً وتديره وتحافظ عليه، (الرياض: مكتبة جرير، الطبعة الثالثة، 2007م).
23- عـــبد الخالـــق باعلوي، مبادئ بحوث التسويق،(صنعاء، اليمن: مركز الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 م)
24- نائل حافظ العواملة، أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية وتطبيقاتها في الإدارة، الأردن،عمّان: 1995م)
25- محمـــد عبـــيدات ومحمـــد أبو نصار وعقلة مبيضين، منهجية البحث العلمـــي، القـــواعد والمـــراحل والتطبيقات، (الأردن: عمّان، دار وائل للنشر 1997 م).
26- مـــدحت أبو النصر، أساسيات علم ومهنة الإدارة، (مصر القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2007).
27- محمـــد نبـــيل كـــاظم، كيف تحدد أهدافك على طريق نجاحك، (مصر القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، 2007 م).
28- محمـــد أحمد عبد الجواد، إدارة ضغوط العمل والحياة، (طنطا: مصر، دار البـــشير للـــثقافة والعلـــوم ودار الأندلس الخضراء، الطبعة الأولى 2002م).
29- بشير البرغوثي، نجومية القيادة في الاجتماعات: كيف تخطط للاجتماع وتقوده ؟، (الأردن – عمّان: دار زهران للنشر، 2000م).
30- فـــوزي محمـــد طليل، نحو نهضة أمة، كيف تفكر إستراتيجياً؟ (الهرم: مصر، مركز الإعلام العربي، الطبعة الأولى، 1997 م).
31- سنان غالب رضوان المرهضي، إدارة المنشآت المتخصصة مع مدخل عـــام لإدارة المـــنظمات الخدمية، إدارة البنوك والفنادق والمستشفيات، (اليمن، صنعاء: مركز الأمين للنشر والتوزيع، 2004 م).

32- عـبد الله الـسنفي، منـصور العريقي، الإدارة، (اليمن صنعاء، مركز الأمين للنشر والتوزيع، 2006 م).

33- الدكتور فؤاد المخلافي، إدارة التأمين والخطر، (اليمن، صنعاء: مركز الأمـين للنـشر والتوزيع في الجامعة اليمنية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2006 م).

34- لندا ل. دافيدوف، مدخل إلى علم النفس، ترجمة: سيد الطواب ومحمود عمـر ونجيب خزام، (الولايات المتحدة الأمريكية، دار ماكجروهيل للنشر، بالتعاون مع المكتبة الأكاديمية في القاهرة، مصر، 1980 م).

35- محمـد سـرور حكمت الحريري، إدارة المكاتب ومهارات السكرتارية التنفـيذية الفعالـة والمـتقدمة، كتاب علمي غير منشور، (الجمهورية اليمنية – مدينة صنعاء).

36- محمـد سـرور حكمت الحريري، قواعد علم البرمجة اللغوية العصبية ومهـارات التفكيـر الإبداعـي والنقدي والإبتكاري، كتاب علمي غير منشور، (الجمهورية اليمنية – مدينة صنعاء).

37- محمـد سـرور الحريري، إدارة الأزمات وإستراتيجيات القضاء على الأزمـات الإقتـصادية والمالـية والإدارية، بحث علمي غير منشور، 2009،(صنعاء – اليمن).

38- محمـد سـرور حكمـت الحريـري، إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصـرة والحديـثة، كتاب علمي غير منشور، 2010، (صنعاء – اليمن).

39- د / قحطان العبدلي، د / بشير العلاق، التسويق ومبادئ التسويق، كتاب جامعي، (طبع في عالم الكتب الحديث ودار زهران للنشر – الأردن – 2002م).

40- د/ محمـــد فـــريد الصحن، د/ طارق احمد، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، (مصر – الإسكندرية، 2006م.)

41- د/ محمـــد الـــصيرفي، الإستراتيجيات التسويقية، مكتبة الوفاء الجامعية القانونية، مصر – الإسكندرية – 2009.

42- د / فتحـــي الرواشيبي، الإقتصاد والسوق، (مؤسسة طيبة – القاهرة – مصر – 2008 م).

43- د/ طـــه أحمـــد عبـــيد، مشكلات التسويق السياحي، (المكتب الجامعي الحديث)، (مصر – القاهرة) – 2008 م.

44- كـتاب: مداخل التسويق المتقدم للدكتور محمود جاسم الصميدعي طبع في (مكتب مرلم للطباعة والنشر) عام (1999م).

45- الدلـــيل العلمـــي للتسويق: لمؤلفه ثابت زهير طبع في (الشركة العربية للإعلام) في القاهرة عام (1993 م).

46- إدارة التسويق: لمؤلفه أبو سعيد الديوجي طبع في (دار الكتب للطباعة والنشر) عام 1987.

47- إدارة التـــسويق: لمؤلفه الدكتور عبد الفتاح محمد سعيد طبع في (الدار الجامعية بالقاهرة عام 1987م).

48- إســـتراتيجيات التسويق: لمؤلفه الدكتور محمود جاسم الصميدعي طبع في (دار الحامد) بعمان (عام 2002).

49- مـــبادئ التسويق:لمؤلفه عمر وصفي طبع في (دار زهران) للنشر في (عمان) عام 1994 م.

50- الدراســـات الحديثة في إدارة التسويق: لمؤلفه محمد سرور الحريري، كـــتاب علمـــي غيـــر منشور، أطروحة علمية، في الجمهورية اليمنية، (بكلـــية الإدارة والإقتـــصاد)، (صنعاء)، تطلب من مؤلف هذا الكتاب وضعت عام (2008م).

51- الأصــول العلمية للتسويق والبيع والإعلان: لمؤلفه الدكتور نبيل النجار طبع في (الإسكندرية) عام (1991م).
52- إدارة التــسويق: لمؤلفه الدكتور قحطان العبدلي طبع (في دار زهران) بعمان عام 1999م.
53- مــبادئ التـسويق: لمؤلفه الدكتور محمد صالح المؤذن طبع في (دار الثقافة للنشر) بعمان عام 1999م.
54- مــبادئ التـسويق: لـــ: د/ بيان حرب (طبع في: دار ومكتبة ومؤسسة الــوراق للنــشر والــتوزيع) في المملكة الأردنية الهاشمية في (مدينة عمان) عام 1999م.
55- إدارة التسويق: للدكتور محمود صادق، طبع في دار النهضة في مصر عام (1979م).
56- التــسويق الفعال: للدكتور محيي الدين الأزهري طبع (في مصر بدار الفكر) عام 1995م.
57- كتاب: نظريات دراسة سلوكيات المستهلك في الأسواق وأثر ذلك على الأسواق المحلية والدولية، لمؤلفه: محمد سرور الحريري، بحث علمي غيــر منــشور، وضـــع عام 2009 م، يطلب من مؤلف هذا الكتاب، الجمهورية اليمنية، دراسة علمية، (كلية الإدارة والإقتصاد)، (قسم إدارة الأعمال)، (مدينة صنعاء).
58- الإدارة المالـــية، وأساسيات الإدارة المالية، للدكتور جميل أحمد توفيق، طبع في بيروت، لبنان، دار النهضة العربية 1984م.
59- الدكــتور محمـــد صالح الحناوي، أدوات التحليل والتخطيط في الإدارة المالية، طبع في مصر، بدار الجامعات المصرية عام 1982م.
60- الدكــتور منيــر صالح هندي، الإدارة المالية، مدخل تحليلي، طبع في الإسكندرية بمصر، بالمكتب العربي الحديث عام 1989م.

مصطلحات علمية خاصة بالإدارة وإدارة الأعمال الدولية والعالمية

1- business MANAGEMENT: إدارة الأعمال.

2 – business administration: إدارة الأعمال.

3 – emergency: شدة، طارئ، أزمة.

4 – impasse: أزمة، ضرورة.

5 – problem: مشكلة، معضلة.

6 – catastrophe: مصيبة.

7 – disaster: محنة.

8 – calamity: مشكلة، كارثة.

9 – losses: خسائر.

10 – weakness: عجز.

11 – feebleness: نقص.

12 – inability: قصور.

13 – strong crises: أزمة قوية.

14 – crises hard: أزمة صعبة.

15 – grave: خطير.

16 – serious: حرج.

17 – important: مهم.

18 – calamity: نكبة.

19 – disaster: شدة.

20 – catastrophe: أزمة، نكبة.

21 – tragedy : فاجعة، كارثة.

22 – suddenly: مفاجأة، فجأة.

23 – unexpectedly: بشكل غير متوقع.

24 – gathering: اجتماع معين.

25 – meeting: لقاء.

26 – convention: اتفاقية أجريت في مؤتمر.

27 – crash: انهيار.

28 – collapse: خسارة، فقدان.

29 – plot: مؤامرة.

30 – conspiracy: مؤامرة خداع.

31 – scheme: تدبير مكيدة.

32 – foundation: مؤسسة.

33 – establishment: مجموعة قوانين لمؤسسة ما.

34 – apparatus: جهاز عمل.

35 – stalemate: إحراج شديد، وقوع في مأزق.

36 – predicament: مأزق معين.

37 – tragedy: مأساة، حدث مأساوي.

38 – creation: إبداع.

39 – originality: أصالة الإبداع.

40 – excitement: حدث مثير.

41 – deception: خداع.

42 – deceit: المخادعة.

43 – duplicity: مكر.

44 – trick: غدر وخيانة.

45 – destruction: تخريب، تدمير.

46 – subversion: دمار، هدم.

47 – planning: تخطيط.

48 – sketch: خطة، رسم تخطيطي.

49 – streak of planning: سلسلة متصلة من التخطيط.

50 – panic: رعب.

51 – scare: فزع، هلع.

52 – effort: جهد عملي.

53 – attempt: محاولة اعتداء.

54 – onerous: مرهق، مجهد.

55 – cause: يسبب قضية.

56 – motive: محرك الفكرة الرئيسية.

57 – developments: تطورات ومستجدات الأحداث والأمور.

58 – impossible: مستحيل.

59 – hopeless: اليأس والاستحالة.

60 – debt: دين، قرض.

70 – liability: مسؤولية قانونية لعدم الوفاء بالدين أو القرض.

71 – loan: قرض، استدانة.

72 – deliver: تسليم أو تسديد.

73 – direct: توجيه مباشر.

74 – settle: سداد الدين.

75 – survey: فحص وتقدير.

76 – exploration: استكشاف، استطلاع.

77 – correction: إصلاح الأوضاع.

78 – renovation: تجديد.

79 – renewal: إعادة تجديد.

80 – snoop: تجسس.

81 – spying: تطلع واستماع ومراقبة.

82 – retaliation: انتقام.

83 – to seize or take the opportunity: انتهاز الفرصة.

84 – deliverance: إنقاذ وتخليص ومساعدة.

85 – intelligence: ذكاء.

86 – intelligence: استخبارات.

87 – cleverness: براعة، دهاء.

88– commercial: برنامج تجاري.

89 – agency: وكالة مكتب تجاري.

90 – treatment: معاملة مالية.

91 – intercourse: تعامل وإقامة علاقة.

92 – pact: معاهدة دولية.

93 – compelled: إجبار، اضطرار.

94 – insurance: شركة تأمين.

95 – assurance: معاهدة تأمين وسلامة.

96 – guarantee: كفالة، ضمان.

97 – competition: تنافس.

98 – jealousy: الحسد التنافسي.

99 – undo: حل المشكلة.

100 – administrator: المدير.

101 – reaction: ردة فعل انعكاسية.

102 – treatment: معالجة المعاملة.

103 – treating: معالجة المشكلة.

104 – experiencing: معاناة وآلام الأزمة.

105 – profit: أرباح، فوائد.

106 – project: مشروع عمل.

107 – scheme: مخطط.

108 – discipline: انضباط في نظام التدريب.

109 – system work: نظام عمل.

110 – inquiry: تحقيق بواسطة الاستجواب.

111- international business administration إدارة الأعمال الدولية

112- globalization business administration إدارة الأعمال العالمية

113- modern management: الإدارة الحديثة.

114- contemporary management: الإدارة المعاصرة.

115- international management: الإدارة الدولية.

116- evolution , development : تطور، تطوير.

الإطار العام لأسس ومرتكزات إدارة الأعمال الدولية والعالمية:

هناك 10 محددات لهذا الإطار وهي على النحو التالي:

1- اهتمام إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة بدراسة بيئة منظمات الأعمال الدولية والعالمية.

2- التعمق في تحليل شروط وقوانين الشركات والمؤسسات الدولية المعاصرة والحديثة.

3- دراسة مواصفات وخطط وأهداف الشركات والمؤسسات والمنظمات العالمية والدولية.

4- معرفة خصائص الإستثمار العالمي والخارجي والدولي.

5- تقسيم أنشطة ووظائف ومهام وأعمال وفعاليات منظمات الأعمال الدولية إلى فروع تجارية ومالية وإدارية وتنظيمية.

6- تحديــد ومعــرفة ودراسة وتحليل إستراتيجيات إدارة الاعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة.

7- دراسة وتحليل الإتفاقيات الدولية والعقود العالمية في منظمات الأعمال الدولية.

8- معرفة وتحليل وفهم وتطبيق القوانين والإستراتيجيات والخطط الخاصة بــإدارة الأعمال الدولية في المنظمات والمؤسسات العالمية والخارجية والدولية المعاصرة والحديثة.

9- فهــم وإدراك ومعــرفة ودراســة وتحليل وإستخلاص وتطبيق قوانين وسياسات وأهداف وإستراتيجيات أنظمة النقد الدولي والعالمي.

10- وأخيــراً الــتعمق فــي خصائص منظمات النقد الدولية والإستفادة من تطورات وتسهيلات المنظمات الدولية والعالمية.

الباب الثاني

المدارس الإدارية

وفيه فصلين:

الفصل الأول: المدارس الإدارية الحديثة.

الفصل الثاني: المدارس الإدارية الدولية.

الفصل الأول

المدارس الإدارية الحديثة

سنتناول الإدارة في الفكر الحديث والمعاصر من خلال دخولنا في أنواع الإدارات وهي كما يلي:

أولاً: الإدارة الكلاسيكية

ركزت دراسات وأفكار الإدارة الكلاسيكية حول معرفة العلاقة بين العوامل المادية وسلوك الإنسان العامل والموظف وأثرها على الإنتاج.

فالحديث حول الجوانب المادية يعتبر مدخل أساسي لتحريك سلوك العاملين.

وفي ضمن بناء وتكوين التنظيم هناك عشرة مراحل هي:

1- وضع جميع الموظفين في مجموعات رسمية.

2- وضع هذه المجموعات الرسمية في أقسام تخصصية وتحديد التخصصات.

3- وجود هيكل تنظيمي لهذه المجموعات وهذه الأقسام من أجل تحديد سلطاتها وموضعها في الهيكل التنظيمي.

4- رسم خرائط للتنظيم بحيث يظهر عليها قنوات الاتصال وتسلسل الأوامر والتعليمات.

5- تحديد نطاق الإشراف حتى تسهل عملية الرقابة والإشراف.

6- تقسيم الأعمال إلى مهام.

7- وضع وصف تفصيلي وتخطيطي لكل الوظائف.

8- تقليل مستويات السلطة حتى تسهل عملية الاتصالات.

9- تحديد جدول زمني معين لضبط مواعيد العمل الرسمية للموظفين ضمن الأقسام والمجموعات والتخصصات الإدارية.

10- جدولـة العمـل الإداري وضـبط عملية إصدار الاوامر وكيفية اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

أنواع الإدارات الكلاسيكية:

1- الإدارة البيروقراطية:

هـي عبارة عن نمط إداري يعتمد على قواعد وقوانين وإجراءات واضحة، كما تعتمد على تقسيم واضح للأعمال وتسلسل هرمي ثابت.

مقومات وخصائص الإدارة البيروقراطية:

يقـدم هـذا النمط مخطط تنظيمي للعمل الإداري وذلك من خلال الخصائص الآتية:

1) نظام رسمي للأدوار والذي يعتبر كدليل لكل سلوكيات العاملين.
2) النظرة الغير شخصية: والتي تعني عدم السماح للمدير بتقييم المرؤوسين بناء على مشاعره الشخصية وإنما بناء على أسس منطقية.
3) تقسيم الأعمال: وتعني تقسيم الوظائف إلى أعمال صغيرة محددة.
4) هـيكلة الهـرم الوظيفـي: ويقصد به الهيكلة التنظيمية التي تحدد مقدار وكمية القوة والسلطة لملئ مواقع التنظيم.
5) هـيكلة السلطة: ويقصد بها الهيكلة التنظيمية التي تحدد الأشخاص الذي لهم الحق في اتخاذ القرار في مختلف مستويات التنظيم.
6) الـولاء الوظيفي: ويقصد به نظرة ولاء مشتركة ومتبادلة بين الموظفين والتنظيم.
7) المنطقية: ويقصد بها استعمال الوسائل المنطقية لتحقيق أهداف التنظيم.

مميزات البيروقراطية:

1) تعتبر تطبيق نزيه خاضع لقواعد وإجراءات التنظيم.
2) تقسم الأعمال على أساس مبدأ التخصص.

3) توضح العلاقات التنظيمية بين الرئيس ومرؤوسيه.

4) تساعد في الاستقرار في العمل.

5) تحدد واجبات رسمية موزعة بشكل محدد على العاملين.

6) فـــي الإدارة البيروقراطية تكون وظائف المستويات الدنيا تخضع للرقابة والإشراف من قبل المستويات العليا.

7) يتم التوظيف والتعيين يتم على أساس المؤهلات.

8) تعطى الترقيات على أساس الإنجازات.

قاعدة إدارية: تقسيم العمل:

المقــصود بتقــسيم العمل هو تجزئته إلى وظائف محددة تقوم بها الإدارات المعنية ثم يتم تجزئة هذه الوظائف إلى أعمال تقوم بها أقسام داخل هذه الإدارات، ثـــم يــتم تفتيت هذه الأعمال الى واجبات ومهام يقوم بها أفراد مختصين هذا ويتم تقسيم العمل في منظمات الأعمال الدولية حسب الأسس التالية:

1) حسب الموقع الجغرافي.

2) حسب السلعة المنتجة.

3) حسب الخدمة المقدمة.

4) حسب المستهلكين.

5) حسب العملاء.

6) حسب مراحل الإنتاج.

7) حسب مراحل التوزيع.

8) حسب آلية التسويق.

9) حسب التكنولوجيا المستخدمة.

10) حسب التطور الإداري.

11) حسب الوظائف.

12) حسب الوقت.

13) حسب عدد الأفراد العاملين.

2-الإدارة العلمية:

هناك ستة فروع للإدارة العلمية وهي عبارة عن مداخل خاصة للإدارة العلمية وهي كما يلي:

1) مدخل النظم:

هذا المدخل هو عبارة عن طريقة لحل المشاكل الإدارية من خلال تشخيصها في إطار مدخلات ومعالجة ومخرجات النظام والنظام هو عبارة عن مجموعة من الوحدات التي تعمل سوياً من أجل تحقيق هدف معين (مخرجات) فمثلاً لو أخذنا نظام الجامعة لوجدنا أن مدخلاته تتكون من الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين بالإدارة، المباني، أما عملية التفاعل أو المعالجة فهي عبارة عن الإسلوب أو التكنولوجيا أو التقنية التي تتبع من أجل تحويل هذه المدخلات إلى مخرجات.

التكنولوجيا المتبعة في مثلنا تتمثل في المحاضرات والندوات والمؤتمرات، والواجبات التي يقوم بها الطلبة، والتجارب التي تتم في المختبرات، والأوراق البحثية والإمتحانات.

أما المخرجات فهي نفس المدخلات ولكنها تظهر بشكل آخر فهي في مثلنا عبارة عن الخريجين من الطلبة والطالبات.

من أجل أن يعمل النظام بنجاح يجب أن يستعمل ما يعرف بالمراجعة.

يجدر الإشارة هنا أن النظم تنقسم إلى قسمين:

1-نظم مفتوحة

2-نظم مغلقة

النظم المفتوحة هي التي تتفاعل مع البيئة الخارجية مثل نظام إدارة التسويق أو المبيعات حيث أنه يتم التفاعل مع المستهلكين، الموردين، المستثمرين، وتحاول معرفة ما يقوم به المنافسين وغير ذلك من تفاعلات.

أما النظم المغلقة فهي التي لا تتفاعل مع البيئة الخارجية مثل إدارة الإنتاج (نظام) تعتبر مدخلات الإدارة المبيعات (نظام) أو إدارة التسويق (نظام) وهكذا.

2) مدخل اتخاذ القرارات الإدارية:

ينظر هذا المدخل إلى العملية الإدارية بأنها مجموعة من القرارات أكثر من كونها مبادئ إدارية أو وظائف يقوم بها المديرين، تركز هذه المدرسة على عملية اختيار البدائل واتخاذ القرار.

يشير هذا المدخل الإداري إلى الأسس التي تقوم عليها عملية اختيار البدائل واتخاذ القرار وهي:

1- تحديد وتشخيص المشكلة.
2- معرفة ماهية المشكلة التي تواجه المنشأة بالذات.
3- تحديد حجم المشكلة الإدارية.
4- معرفة طبيعة المشكلة الإدارية.
5- تحديد الهدف.
6- دراسة المنظمة للأهداف المزمع تطبيقها.
7- إيجاد حلول مناسبة تقوم بحل المشكلات الإدارية.
8- البحث عن حلول بديلة.
9- المقارنة والقيام بعملية تقييم للحلول البديلة.
10- اختيار أحسن الحلول البديلة.
11- تنفيذ أحسن الحلول من بين البدائل المتعددة.
12- المراقبة والمتابعة لعملية تطبيق الحل.

كمـــا يشير هذا المدخل الإداري إلى ان العمل الإداري هو عبارة عن تطبيق أساليب في حل المشاكل الإدارية، ومن هذه الأساليب:

1- شجرة القرار.
2- أسلوب مراجعة وتقييم البرامج.
3- البرمجة الخطية.
4- بحوث العمليات.
5- النظم الخبيرة.
6- نظم المعرفة.
7- نظم دعم القرارات.
8- الذكاء الاصطناعي.

3) مدخل الإدارة بالاستثناء:

الإدارة بالاســـتثناء هي: استثناء خاص يطبق على بعض العاملين والموظفين فـــي المنـــشأة كما يقصد بإدارة الاستثناء تركيز انتباه المدراء على فروع ووحدات التنظـــيم الذي ينحدر منه الأداء عن المعايير والمقاييس بشكل ملموس. إن الإدارة بالاســـتثناء لهـــو مدخل علمي حديث لم تعرف عنه الكثير من المعلومات الإدارية الكافـــية، كمـــا يمكن التعبير بشكل علمي على أن الإدارة بالإستثناء إدارة هامة في المنشآت العلمية الحديثة.

4) مدخل الإدارة بالأهداف:

تنـــسب هذه النظرية إلى الدكتور بيترف دركر (peterf Drucker) والتي هي عـــبارة عن أسلوب للتخطيط من خلال لقاء يتم بين الرؤساء والمرؤوسين وفي هذا اللقاء يتم وضـــع الأهداف، وهذه الأهداف تساعد في تحقيق مايلي:

1- تحفيز المرؤوسين على العمل وزيادة إنتاجهم.
2- تنمية قدرات المرؤوسين المعرفية والعلمية.

3-مراقبة اعمالهم واداثهم بشكل إيجابي وذلك لتحقيق اقصى ربح ممكن.

4-تقييم أعمال الموظفين وإجراء عمليات الإصلاح والتعديل والتغيير.

هــذا الأســلوب يعطي التنظيم القدرة على مواجهة التحديات وذلك من خلال التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين.

فــالإدارة بالأهداف قد ظهرت لتوجد هناك قاعدة مشتركة بين المدراء داخل التنظــيم حــيث من المعروف أنه عندما توجد أي مشكلة داخل التنظيم ينظر إليها المدراء كلاً من زاويته ويعبر عنها بوجهة نظره الخاصة.

فمديــر التسويق ينظر إليها من وجهة نظر تسويقية ومدير الإنتاج ينظر إليه مــن وجهــة نظر إنتاجية ومدير المبيعات من زاويته وهكذا ولذا كان منبع مفهوم الإدارة بالأهــداف حــيث تقوم الإدارة بوضع المشاكل الإدارية على المدراء وهم بــدورهم يقومــون بالــنقاش حولها وتفهم وجهات نظر بعضهم البعض وثم تحديد الأهــداف والغايات التي يريدون تحقيقها وتوضح مسئولية كل مدير من تحقيق هذه الأهداف.

مما سبق نستطيع أن نعرف الإدارة بالأهداف بأنها تلك العملية الإدارية التي تقــوم بهــا الإدارة والتي يساهم فيها الرؤساء والمرؤوسين ويتم فيها تحديد الغايات والأهــداف وتوضــيح مــسؤوليات ووظائــف كل مدير من أجل تحقيق الأهداف والغايات المرسومة.

كما أن تطبيق هذا المفهوم يؤدي إلى نتائج إيجابية للرؤساء والمرؤسين على حد سواء فبالنسبة للمرؤوسين يقوم هذا المفهوم بــ:

1- إعطــائهم فكــرة عــن نوع المشاكل التي تواجه التنظيم وهذا يزيد من حماسهم ورغبتهم في وجود حلول لهذه المشاكل.

2-كما أن هذا المفهوم يعطي المرؤوسين إحساس وشعور بالأهمية والتقدير والإحترام لذواتهم.

3-كمــا يقوم هذا المفهوم بتقديم واجبات ووظائف جديدة لحل هذه المشاكل المطــروحة وهــذا بــدوره يؤثــر على الأعمال الروتينية التي يقوم بها المرؤوسين والتي غالباً تزيد من الشعور بالملل لديهم.

أمــا بالنــسبة للرؤساء والمدراء فالنتائج الإيجابية العائدة من تطبيق الإدارة بالأهداف تتمثل في ما يلي:

1- اكتشاف الكفاءات والخبرات الإدارية داخل التنظيم.

2- المــساعدة فــي الابتكار والإبداع لدى المرؤوسين وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

3-تخفيف في حدة المعارضة وخاصة في أوساط التنظيمات غير الرسمية.

5) مدخل الإدارة الموقفية:

هــي عــبارة عــن إحدى المدارس والتي تزعم أن كل حالة إدارية تتطلب ممارســة مختلفة وتسمح باستعمال وجهات النظر الأخرى منفردة أو مجتمعة لحل المشاكل الإدارية، كما أن الإدارة الموقفية هي طريقة حديثة للتعامل مع كل موقف إداري على حدة وبشكل مختلف عن الأمر الإداري الآخر، كما يتطلب تطبيق مبدأ الإدارة الموقفــية العدالــة والمحايدة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية، حــيث أن كــل موقف إداري لا يتشابه بالضرورة مع المواقف الإدارية الأخرى فقرارات الفصل غير قرارات تعيين الموظفين في المنشآت.

6) مدخل المهارات الإدارية:

هناك العديد من المهارات الإدارية ومنها ما يلي:

1-مهارات فنية.

2-مهارات علمية.

3-مهارات عملية.

4-مهارات لغوية.

5-مهارات جسدية.

6-مهارات نفسية.

7-مهارات التواصل الفعال.

8-مهارات التأثير على العقول وتغيير القناعات البشرية الخاطئة.

9- المهارات العقلية الإدراكية السليمة الكافية لغسل أدمغة البشر.

مـــن الجدير بالذكر أن نسبة أهمية هذه المهارات تختلف من مستوى إداري إلـــى آخر، فنلاحظ ضرورة تواجد المهارات العلمية في المدراء ومستويات الإدارة العليا، والإدارة العامة كما يجب توفر المهارات العملية في الفنيين والخبراء.

ثانياً: الإدارة التنفيذية:

ركزت أفكار الإدارة التنفيذية حول التركيز والاهتمام بالمفاهيم الفنية للإدارة ووظائف الإدارة التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، ووظائف المشروع الإنتاجية، التمويلية،البشرية،والتسويقية.

كما أسهمت الإدارة التنفيذية في إضافة المبادئ الإدارية الآتية:

1) السلطة وهي: عبارة عن الحق في إعطاء الأوامر.

2) النظام وهو: ضرورة احترام أعضاء التنظيم لقواعده

3) وحـــدة الأمـــر: أي أنه على كل موظف يجب أن يستلم ويتلقى أوامر من شخص واحد فقط وهو المدير.

4) وحدة التوجيه: أي أنه كل المعاملات يجب أن توجه نحو شخص واحد

5) تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

6) المكافـــأة وهو: ما يدفع للعاملين يجب أن يكون عدلاً لصاحب رأس المال وللعامل.

7) المركزية وهي: بقاء السلطة في يد المديرين في المستويات العليا.

8) تفويض السلطة وهي: العملية التي يتم من خلالها تفويض ومنح الرؤساء مرؤوسيهم الحق في اتخاذ القرار في مواقع محددة في التنظيم.
9) الترتيب وهو: وضع الإمكانات والأشخاص في أماكنها الصحيحة.
10) المساواة وهي:ضرورة عدالة الرؤساء وإظهار صداقتهم للمرؤوسين.
11) الثبات وهو: عدم استبدال وتغيير العاملين.
12) المبادرة وهي: يجب إعطاء المرؤوسين الصلاحية في انتقاء أعمالهم
13) روح الفريق الواحد وهي: أنه ضرورة تعاون الرؤساء مع المرؤوسين.

ثالثاً: الإدارة السلوكية:

ركزت الإدارة السلوكية اهتمامها حول معرفة العوامل المعنوية والنفسية وأثرها على سلوك الفرد وإنتاجه.

كما استنتجت الأفكار من تجارب مصانع هوثورن بولاية شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية.

تجارب مصانع هوثورن:

1) تجربة تحسين الإضاءة والتهوية وأثرها على إنتاج العمال:

في هذه التجربة قام العلماء بوضع مجموعة من الفتيات اللاتي يعملن في المصنع.

حيث قاموا بتحسين الإضاءة والتهوية كعوامل مادية مؤثرة على سلوك العاملات وإنتاجهن في الأماكن التي يعملن بها.

فالذي لوحظ أن الإنتاج ازداد في هذه المجموعة.

وللتأكد من ذلك تم تخفيض الإضاءة والتقليل من التهوية في المصنع فلوحظ بأن الإنتاج قل عما كان عليه سابقاً.

ونتيجة هذه للتجربة استنتجت المبادئ والأسس حول أهمية العوامل المادية كمحرك أساسي للسلوك الإنساني.

كمـــا اثبـــتت التجارب الحديثة انه يوجد هناك عوامل معنوية نفسية لها الاثر الكبيـــر والمهـــم في رفع معنويات العاملين وتحسين سلوك العاملين وزيادة إنتاجهم وهـــذا ممـــا جعل بعض العلماء في أمريكا بالقيام بتجارب أخرى منها على سبيل المثال:

تجربة الصداقة:

فـــي ظل هذه التجربة تم وضع مجموعة من الفتيات العاملات التي تربطهن علاقـــة الصداقة أو القرابة كعامل معنوي مساعد في زيادة الإنتاج وتم وضعهن في مصنع كمجموعة أولى.

كمـــا تـــم وضع مجموعة من الفتيات العاملات التي لا تربطهن أي علاقة صداقة أو قرابة في مجموعة ثانية.

فكانـــت النتيجة أن الإنتاج في المجموعة الأولى ازداد عن نسبة الإنتاج في المجموعة الثانية.

فنستنتج من ذلك أن العامل المعنوي للصداقة أو القرابة كان السبب في زيادة الإنتاج.

كمـــا استنتج أن هناك أربعة مبادئ إدارية خاصة بالتنسيق والذي يتطلب من المدراء إتباع هذه المبادئ الإدارية وهي:

1- ضرورة الإهتمام بالوظائف الإدارية التخطيط والتنسيق والتنظيم والتوجيه والرقابة أثناء المرحلة التأسيسية للمشروع.

2- القيام بعملية التنسيق بين الوظائف الإدارية والقرارات الإدارية والمكاتب الإدارية فيما بعد البدء العمل في المشروع.

3- المحافظة على روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد ضمن المكاتب الإدارية المختلفة في المشروع.

4- التركيـــز علـــى عملية إتخاذ القرارات الإدارية وتفويض بعض المدراء باتخاذ بعض القرارات المناسبة

قاعدة إدارية: هناك أعمال يجب على المدراء أن يقوموا بها:

1) الاتـــصال المباشر بالمرؤوسين والموظفين وذلك من أجل تحفيزهم على العمل.

2) التواصـــل بالأشـــخاص خـــارج التنظـــيم مـــثل الموردين والمستهلكين والمـــستثمرين وإقامـــة علاقـــة جـــيدة معهم، أي يجب الاتصال بالبيئة الخارجـــية عـــن التنظـــيم ومحاولـــة وضـــع توازن بين التنظيم والبيئة الخارجية، وهذا ما يقصد به التوازن التنظيمي.

3) فهم نفسيات الموظفين وقياس مدى تقبلهم للأوامر من الرؤساء مع مراعاة أن تكون:

- هذه الأوامر واضحة لهم.
- وأن تتوافق هذه الأوامر مع أهداف التنظيم وأهدافهم.
- وأن تخدم هذه الأوامر مصالحهم.

ملاحظـــة هامة: يجب التركيز على تسلسل الوظائف الإدارية وترتيب الهرم الوظيفـــي الإدارة العليا (رئاسة مجلس الإدارة)، ثم الإدارة الوسطى (الإدارة العامة والإدارة المالية)، ثم الإدارة التنفيذية (الإشرافية، السفلى).

الفصل الثاني

المدارس الإدارية الدولية

يـــندرج تحت هذا النوع من الإدارات الدولية أكثر من سبعين نوع من أنواع الإدارات الدولية وهي كما يلي:

1- إدارة الأعمال الدولية.

2- إدارة نظم المعلومات الإدارية.

3 – إدارة الوقت.

4 – إدارة المعرفة.

5 – إدارة الأفراد.

6- إدارة الأعمال.

7 – إدارة المكاتب.

8 – إدارة المشتريات.

9- إدارة المخازن.

10 – إدارة الإنتاج.

11-إدارة العمليات.

12 – إدارة الدولة.

13 – الإدارة السياسية.

14-إدارة القرارات.

15 – الإدارة بالأهداف.

16 – الإدارة بالإستثناء.

17 – الإدارة الموقفية.

18 – إدارة شؤون الموظفين.

19 – الإدارة المحاسبية.

20 – الإدارة المالية.

21-إدارة الفروع.

22-إدارة المشكلات الإدارية.

23 – إدارة بحوث العمليات الإدارية.

24-إدارة الموارد البشرية.

25-الإدارة المالية.

26-الإدارة الحديثة.

27-الإدارة المعاصرة.

28-الإدارة التربوية.

29-الإدارة المدرسية.

30-الإدارة الصفية.

31-الإدارة التعليمية.

32-الإدارة الجامعية.

33-الإدارة العامة.

34-الإدارة الإستراتيجية.

35-الإدارة التسويقية.

36-الإدارة المكتبية.

37-الإدارة المحلية.

38-الإدارة الدولية.

39-الإدارة الرقابية.

40-الإدارة العلمية.

41-الإدارة الخدمية.

42-إدارة المنشآت الإنتاجية.

43-إدارة المصانع.

44-إدارة المنشات الخدمية.

45-إدارة الوزارات الحكومية.

46-إدارة الهيئات السياسية.

47-إدارة الأزمات الإقتصادية.

48-إدارة الأزمات المالية.

49-إدارة القوى العاملة.

50-إدارة الإقتصاد القومي.

51-إدارة الإقتصاد المحلي.

52-إدارة الإقتصاد العالمي.

53-إدارة التسويق المحلي.

54-إدارة التسويق العالمي.

55-إدارة الإعلام.

56-إدارة المواصلات.

57-إدارة النقل المحلي.

58-إدارة النقل العالمي.

59-إدارة المؤسسات التجارية.

60-إدارة النقل العام.

61-إدارة النقل الخاص.

62-إدارة الأمن الدولي.

63-إدارة الأمن المحلي.

64-إدارة القضاء الأعلى.

65-إدارة المحاكم القضائية.

66-إدارة المكاتب الدولية.

67-إدارة المكاتب العالمية.

68-إدارة المستشفيات والمنشات الصحية.

69-إدارة الفنادق السياحية.

70-إدارة المطاعم.

71-الإدارة السياحية.

72-إدارة المهرجانات الدولية والعالمية.

73-إدارة المعارض الدولية.

74-إدارة المنشآت التجارية.

75-إدارة البنوك والمصارف.

76-إدارة المنشآت المهنية.

الباب الثالث

الوظائف الإدارية الحديثة في منظمات الأعمال الدولية

وفيه أربعة فصول:

الفصل الأول: التخطيط الإداري الحديث.

الفصل الثاني: أسس التنظيم الإداري المعاصر.

الفصل الثالث: مهارات التوجيه القيادي والإداري المعاصر.

الفصل الرابع: الوسائل الحديثة في الرقابة الإدارية.

الفصل الأول

التخطيط الإداري الحديث

تعريف التخطيط:

التخطـيط هـو عملية التفكير في المستقبل والتنبؤ به والاستعداد له، وعملية التخطـيط تتـضمن وضـع وتحديد للأهداف التي تسعى المنظمة الإدارية لتحقيقها وكذلك وضع برامج الخطة الزمنية والعملية.

عناصر التخطيط:

1- المخطط: وهو الذي يقوم بعملية التخطيط بهدف وضع خطة.

2- التخطيط: وهي العملية التي يقوم بها المخطط.

3- الخطة: هي نتيجة لعملية التخطيط.

وهناك عدة أنواع للتخطيط هي:

1- التخطيط من حيث المكان وينقسم إلى:

أ- التخطيط العالمي: التخطيط للعالم كامل.

ب- التخطيط الدولي: مثل التخطيط لمجموعة من الدول.

ت- التخطيط القومي: مثل التخطيط لدولة واحدة.

ث- التخطيط الإقليمي: مثل التخطيط لإقليم محدد.

ج- التخطيط المحلي: مثل التخطيط لمحافظة.

ح- التخطيط القطاعي: مثل التخطيط للقطاع الزراعي.

خ- التخطيط المشروعي: للمشروع الواحد (هيئة، مؤسسة).

2- التخطيط من حيث الزمان وينقسم إلى:

أ- التخطيط قصير المدى: سنة واحدة أو أقل.

ب- التخطيط متوسط المدى: 3 سنوات.

ت- التخطيط طويل المدى: 10 سنوات.

3- التخطيط من حيث المجال وينقسم إلى:

أ- التخطيط الاجتماعي.

ب- التخطيط الاقتصادي.

ت- التخطيط الإداري.

ث- التخطيط المالي.

ج- التخطيط السياسي.

ح- التخطيط الزراعي.

خ- التخطيط الصناعي.

د- التخطيط التجاري.

ذ- التخطيط التعاوني.

ر- التخطيط العسكري.

ز- التخطيط المنهجي.

س- التخطيط الدراسي.

ش- التخطيط العلمي.

ص- التخطيط التعليمي.

ض- التخطيط التربوي.

ط- التخطيط الإعلامي.

ظ- التخطيط الدعوي.

ع- التخطيط العقاري.

غ- التخطيط التكتيكي.

ف- التخطيطي التفصيلي.

ق- التخطيط الإجمالي.

وكما أنه يمكن تقسيم خطط مدير المكتب أو السكرتير على النحو الآتي:

1- تخطيط سنوي (خطة سنوية).

2- تخطيط شهري (خطة شهرية)

3- تخطيط أسبوعي (خطة أسبوعية).

4- تخطيط يومي (خطة يومية).

أولاً: التخطيط السنوي (التخطيط الطويل الأجل)

بمـــا أن السكرتير يقوم بإنجاز المهمات الروتينية والمتعلقة بتفصيلات العمل فإن التخطيط السنوي يعتبر هو التخطيط الطويل الأجل بالنسبة لأعمال السكرتارية.

ويتـــضمن التخطـــيط السنوي للسكرتير، الخطوط العريضة لجميع النشاطات المـــتوقعة التي سيقوم بإنجازها. وتتضم تحت الخطة السنوية الأعمال التي يتطلب إنجازهـــا زمناً طويلاً أو إنجازها سنوياً، كتحديد الملفات والمفكرات والاشتراكات السنوية وغيرها. أما الأعمال التي تحدث سنوياً فمن الأمثلة عليها:

- إعداد البطاقات للمناسبات القومية والدينية والأعياد الرسمية.
- الإعداد لإجتماعات الهيئة العامة للمساهمين.
- الإعداد لتقارير الموظفين السنوية.
- الـــتجديدات السنوية: رخص السيارات، الإشتراك في الصحف والمجلات، تجديد المفكرة والأجندة السنوية.
- تجديد الصيانة العامة لبناء المؤسسة وأثاثها أو آلاتها وأجهزتها.
- تجديد للنماذج والتصاميم المكتبية.
- الإعداد للإجتماعات الدورية السنوية.
- الإعداد لترحيل الملفات التي انتهى التداول بها وتجديد الملفات للعام المقبل.

- التخطيط لإنجاز الوثائق المنتهية التي تخص المؤسسة مثل شهادات التأمين علـى المؤسسة والتأمـين على الموظفين والعاملين في المؤسسة وتجديد التامين على الآلات والسيارات.

**** مقومات الخطة السنوية للسكرتير:**

1- أن توضع بشكل خطوط عريضة دون الخوض في التفصيلات.
2- أن تشمل الأعمال التي يتطلب إنجازها مدة طويلة، سنة مثلاً.
3- أن تتضمن الأعمال التي يتطلب الإعداد لها مدة سنة.
4- أن تتضمن الإجراءات التي تستمر لمدة سنة ودون تغيير أو تعديل.

فوائد التخطيط السنوي طويل الأجل لأعمال السكرتير:

1- يصلح التخطيط السنوي لأعمال السكرتير التي يتطلب إنجازها مدة طويلة.
2- يصلح التخطيط السنوي للأعمال التي تحتاج إلى استقرار وعدم التغيير المستمر على فترات قصيرة.
3- يساعد التخطيط السنوي على إعداد التجهيزات واللوازم الضرورية لممارسة الأعمال مسبقاً وقبل المباشرة بالأعمال ومثال ذلك تغيير نظام الملفات من طريقة إلى أخرى والذي يتطلب تجديد الأثاث والتجهيزات القديمة، والخطة السنوية تساعد على وضع مواصفات الأثاث والتجهيزات الجديدة ومن ثم طلبها وانتظار إستلامها.

محاذير التخطيط السنوي طويل الأجل لأعمال السكرتير:

1- عدم المرونة في الخطة السنوية وصعوبة مواجهة الظروف الطارئة وغير المتوقعة مثال ذلك: اختراع أجهزة معلومات حديثة في الوقت الذي وضعت فيه الخطة لتجهيز المكتب بأنواع قديمة.

2-لا يـــصلح التخطـــيط السنوي للاعمال التي يتطلب انجازها مدة قصيرة، شهرية أو أسبوعية.

ثانياً: التخطيط الشهري للسكرتير:

تتــضمن الخطة الشهرية تصوراً عاماً لسير العمل خلال شهر معين، ويعتبر التخطــيط الــشهري أكثر تفصيلاً من التخطيط السنوي، وقد تكون الخطة الشهرية جزء من الخطة السنوية، بحيث تقسم الخطة السنوية إلى إثنا عشر خطة شهرية.

وتشمل الخطة الشهرية جميع الأعمال الدورية الشهرية التي تناط بالسكرتير.

والتخطــيط الــشهري يعــتمد على الخبرة الشخصية للسكرتير وعلى مقدار تدويــنه للأعمـــال اليومية في مفكراته الخاصة، وعلى تقارير الموظفين، والتقارير الــشهرية لــلإدارات والأقسام في المؤسسة، وعليه يمكن القول إن خبرة السكرتير الشخــصية وتــسجيلاته للأحــداث والتقاريــر، تساعد السكرتير في وضع خططه الشهرية ومن الأمثلة على خطط السكرتير الشهرية ما يلي:

- إصدار نشرات شهرية حول الأنباء التي تتعلق بالمشروع أو المؤسسة.
- الإعداد لإجتماع مجلس الإدارة الشهري.
- إعداد الإحصاءات الشهرية.
- إعــداد التقريــر الشهري بأهم الأعمال التي تم إنجازها، من أجل رفعه للمدير للإطلاع عليه.
- إعداد جدول الأعمال ومحضر الإجتماعات الشهرية.

فوائد التخطيط الشهري:

1-يتميز التخطط الشهري بأنه أكثر مرونة من التخطيط السنوي بحيث يمكن تعديل الخطة الشهرية بشكل أسهل مع عدم الوقوع في الإنحرافات نتيجة للتخطيط السنوي طويل الأجل.

2-تعتبر الخطة الشهرية تفصيلا للخطة السنوية.

3- تصلح الخطة الشهرية للاعمال الدورية.

محاذير التخطيط الشهري:

لا يصلح التخطيط الشهري للأعمال التي تم انجازها بشكل أسبوعي أو يومي كما لا تصلح للأعمال التي يتطلب انجازها مدة سنة أو أكثر فمثلا لا يصلح التخطيط الشهري لعقد إجتماع الهيئة العامة للمساهمين لأنها عمل سنوي كما لا يصلح التخطيط الشهري لتحديد مواعيد الزوار لأن ذلك من الممارسات اليومية.

ثالثاً: التخطيط الأسبوعي:

تعتبر الخطة الأسبوعية متوسطة الأجل لأنها تجمع بين مزايا الخطة السنوية طويلة الأجل ومزايا الخطة اليومية قصيرة الأجل، فهي توفر عامل المرونة الذي ينقص الخطة السنوية وتستجيب بسرعة لمواجهة الأحداث الطارئة التي هي من صفات الخطة قصيرة الأجل.

ويستخدم السكرتير هذا النوع من التخطيط في الأعمال التي تحتاج إلى مزيد من التفصيل وتحتاج إلى زمن للتنفيذ مقداره أسبوع ولا يستخدم هذا النوع من التخطيط في الأعمال التي تحتاج زمنا طويلاً كالسنة.

ومن الأمثلة على الخطة الأسبوعية للسكرتير ما يلي:

- الإعداد للإجتماعات الدورية الأسبوعية للمدير مع الموظفين، أو أعضاء مجلس الإدارة.
- وضع النشرات الأسبوعية في متناول الموظفين أو المدير.
- وضع الترتيبات اللازمة لدفع المصاريف النثرية وإغلاق رصيد صندوق المصاريف النثرية في نهاية الأسبوع وتزويده بالسلفة المستديمة في بداية الأسبوع الذي يليه.

- شـــراء القرطاسية البسيطة اللازمة لإنجاز مهمات السكرتير مثل الورق والكرتون.
- الإعداد لتوزيع التعاميم والنشرات الدورية على المكتب.
- إعـــداد التقاريـــر الأسبوعية ومراجعة المسودة النهائية من حيث الطباعة والتدقيق وتقديم التقارير في شكلها النهائي وفي المواعيد المنتظمة.
- التأكد من الرد على الرسائل الواردة إلى المؤسسة.
- إعداد البطاقات بمناسبة الأعياد.
- مـــراجعة ســـجل المجـــلات الأسبوعية والتأكد من وصولها للمكتب في مواعيدها المنتظمة.

فوائد التخطيط الأسبوعي لأعمال السكرتير:

1- يصلح للأعمال التي تمتاز بالتفصيل أكثر من التخطيط السنوي والشهري، والتي تحتاج إلى أسبوع لإنجازها.
2- تجمع الخطة الأسبوعية بين مزايا الخطة القصيرة اليومية ومزايا الخطة الطويلة السنوية وتتجنب عيوب الخطة الطويلة من حيث عدم المرونة.

محاذير التخطيط الأسبوعية:

لا تـــصلح الخطـــة الأســـبوعية للأعمال التي تحتاج إلى مدة طويلة لكي يتم انجازها مثل: تجديد تصميم النماذج وغيرها.

رابعاً: التخطيط اليومي للسكرتير:

تعتبر الخطة اليومية قصيرة الأجل، مرنة أكثر من الخطة السنوية والشهرية والأســبوعية، فالخطة اليومية هي أفضل الخطط لمواجهة الأحداث والأعمال التي يحـــتاج تنفـــيذها يـــوماً واحـــداً ويعتبر التخطيط اليومي للسكرتير من أكثر أنواع التخطـــيط تفصيلاً للأعمال التي يقوم بها السكرتير، ومعظم الأعمال التي يقوم بها

السكرتير ذات صبغة يومية لانها تتعلق بالروتين المكتبي التي يجب ان تتضمنها الخطة اليومية، وتعتبر أساساً لتخطيط أعمال السكرتير، وبعض السكرتيرات أو العاملين في مجال السكرتارية، لا يضمنون الأعمال الروتينية ضمن تخطيطهم اليومي على اعتبار أنه عمل مستمر روتيني ولا يحتاج إلى تخطيط مسبق، ويعتبر هذا التصرف خاطئاً لعدة أسباب منها:

1- إن عدم وضع خطة يومية للأعمال الروتينية يجعل هذه الأعمال عرضة للنسيان.

2- يعتبر العمل الروتيني اليومي جزء لا يتجزأ من الخطة الأسبوعية أو السنوية وهي ترجمة تفصيلية للخطة السنوية أو الأسبوعية.

مقومات التخطيط اليومي للسكرتير:

يقسم السكرتير أعماله اليومية إلى مجموعات عدة حسب أولوية إنجازها وتتقسم إلى:

أ – الأعمال الروتينية التي يجب إنجازها / مثل:

- التأكد من نظافة المكاتب والآلة الكاتبة.
- إعداد مكتب المدير ومكتب السكرتير وتزويد المكاتب بما يلزم من قرطاسية وحبر وأقلام ونماذج.
- الإعداد لتلبية حاجات المدير والموظفين من الملفات والمذكرات والنشرات.
- فتح البريد وتوزيعه وتسجيل البريد الرسمي في السجلات.
- الحصول على المعلومات التي تتطلبها الرسائل التي ستطبع للمدير أو الموظفين.
- أخذ الملاحظات من المدير أو مسودات الرسائل أو أشرطة تسجيل المراسلات في حالة استخدام آلآت الإملاء والطباعة السمعية.

- الإشراف على سقي نباتات الزينة في مكتب المدير.
- إعداد جدول يومي بمواعيد المدير.
- مناقشة المدير في بعض الأمور الهامة الطارئة.
- استقبال الزوار.
- طباعة الرسائل والمذكرات.

ب- الأعمال الغير الروتينية التي يجب إنجازها مثل:

- تسجيل الملاحظات أثناء الإجتماعات.
- إعداد التقارير الدورية وتقارير العمل.
- إعداد جدول الأعمال للإجتماع.
- شراء شريط للآلة الكاتبة.
- تنزيل إعلان بالجريدة.
- قراءة الصحف اليومية وتلخيص ما يهم المؤسسة منها.
- الإتصال بأحد العملاء لإلغاء الموعد / بسبب انشغال المدير.
- الإتصال بمكاتب الطيران لحجز تذكرة سفر الرئيس.
- الإعـــداد والمراجعة للمذكرات الدورية لإعادة طباعة ما يلزم بعد إجراء التعديلات الضرورية.
- قراءة بعض التقارير الواردة من الإدارات الأخرى وتلخيص أهم البيانات فيها.
- تفريغ بعض الإحصائيات.
- إعداد جدول المناوبة الأسبوعية الصباحي والمسائي.
- كتابة التقرير الأسبوعي.
- مراجعة الملفات الواردة لإعادة طباعة الرسائل حسب التعديلات الجديدة.

فوائد التخطيط اليومي:

يعتبـر التخطـيط اليومي من أقصر أنواع التخطيط زمناً لذلك كانت الخطة اليومـية مـن أكثر الخطط مرونة وتجاوباً مع ما يطرأ على أعمال السكرتير من تغيرات لظروف المدير.

يعتبـر التخطيط اليومي من أفضل أنواع التخطيط لمواجهة الظروف القاهرة غير المتوقعة.

يـصلح التخطيط اليومي للأعمال التي يستغرق إنجازها مدة قصيرة أي ليوم فقـط، ولمـا كانت أعمال السكرتير روتينية في معظمها فإن التخطيط اليومي هو أساس عمل السكرتير حيث يشمل على معظم المهمات التي يقوم بها.

يـساعد التخطـيط اليومي على وضع أولويات للأعمال التي يقوم السكرتير بإنجازها بحيث لا يطغى العمل الروتيني على العمل غير الروتيني وبالعكس.

محاذير التخطيط اليومي:

1- لا يصلح للأعمال التي يتطلب انجازها مدة أكثر من يوم.

2- لا يـصلح للأعمال التي تحتاج إلى استقرار في الأساليب التي يتم إنجاز العمـل بها كطباعة نماذج جديدة أو تغيير تصميم المكتب أو تغيير نظام الحفظ.

وفي نهاية هذا الفصل من هذا الباب الثالث في هذا الكتاب العلمي فإننا نطرح دراسة علمية للتخطيط موضحة عبر الخطوات التالية وهي كما يلي:

- خلاصة تعريف التخطيط وماهيته.
- مقومات الخطة الإستراتيجية.
- كيف يتم تصميم الخطة الإستراتيجية؟
- مراحل إتخاذ القرار.
- ما هي خواص الخطة الجيدة؟

- الشروط الواجب توافرها في الاهداف.
- أمور يجب مراعاتها عند التخطيط.
- ما هي فوائد التخطيط ؟
- ما هي مشكلات التخطيط ؟

خلاصة تعريف التخطيط وماهيته:

هــو تلــك العملية الإدارية التي يتم من خلالها اختيار مهمة وأهداف التنظيم طــويلة الأجــل ومتوسطة الأجل وقصيرة الأجل كما يساعد التخطيط على ابتكار واختراع أهداف الإدارات والأقسام والمرؤوسين وبناء أهداف تنظيمهم.

ملاحظة هامة:

يساعد التخطيط على إختيار الأسلوب المناسب لتحقيق أهداف المنشأة.

كما يعرف أيضاً التخطيط بأنه الاستعداد المسبق لعمل ما يراد إنجازه.

كما أن التخطيط هو عبارة عن اتخاذ القرارات بما سيتم عمله في المستقبل، فالتخطيط هو التنبؤ بالمستقبل والذي هو عبارة عن افتراض ظهور بعض الظواهر والظروف واحتمال حدوث بعض المشكلات وطرق حلها.

ملاحظة هامة:

غالباً ما تقوم التنظيمات الكبيرة والعملاقة بوضع خططها الاستراتيجية على مستويات الهرم الوظيفي (العليا والوسطى والدنيا).

مقومات الخطة الإستراتيجية:

والسؤال الذي يطرح نفسه حالياً هو:

كيف تصمم الخطة الاستراتيجية ؟

يــتم الإجابة على هذا السؤال بإتباع الأسلوب التحليلي، والذي هو عبارة عن الخطوات التالية:

1) تحديد الهدف:

هــذه المرحلة يتخللها عملية تقييم ومعرفة أماكن القوة والضعف، كما تتميز بمعرفة تشخيص التهديدات والفرص المتاحة.

تتمــثل عملية تقييم ومعرفة أماكن القوة والضعف بنظرة التنظيم إلى قدراته التمويلية والأفرادية والإنتاجية والتسويقية والتكنولوجيا المتوفرة لديه.

أمــا بالنسبة لتشخيص التهديدات والفرص فتمثل في نظرة التنظيم للتأثيرات الخارجــية التــي قــد تأتي من واقع الوضع الاقتصادي أو من واقع المنافسين أو الموردين أو قد تأتي من ظهور سلع جديدة أو سلع بديلة.

2) البحث عن البدائل:

بعــد تقيــيم أمــاكن القوة والضعف ومعرفة التهديدات والفرص، تبدأ عملية الــبحث عــن البدائل والتي تتم من خلال معرفة أماكن القوة والضعف في المنشأة وتحديــد ومعرفة التهديدات والفرص المتاحة والمتوفرة وقياس مدى قدرة المنظمة على تمويل التنظيم وقدرتها في إدارة الموارد البشرية والتسويقية في المنظمة.

3) وضع الخطة الإستراتيجية:

فــي هذه المرحلة يتم توضيح الأسلوب والخطوات التي تتبع من أجل تحقيق أهــداف التنظيم، في هذه المرحلة أيضاً يتم توضيح نوع التكنولوجيا المتبعة لتحقيق ذلك كما يجب توضيح الموارد التي يجب توافرها من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

4) وضع الخطة التكتيكية التفصيلية:

الهــدف مــن الخطة التكتيكية التفصيلية هو مساعدة الخطة الاستراتيجية في إنجاز أهدافها ومهمتها.

5) المراقبة وتقييم النتائج:

مــن أجل إنجاز الخطة بنجاح سواء كانت إستراتيجية أو تكيتيكية ويجب أن يــرافقها عملية المراقبة والمتابعة للتأكد من تنفيذها، وفي حالة عدم تحقيق الأهداف المــرجوة مــن الخطــة يجب على واضعي الخطة التفكير ومراعاة وضع أهداف واساليب جديدة.

قاعدة إدارية: مراحل إتخاذ القرار:

1) تحديــد المــشكلة وتــشخيص المــشكلة ومعرفة حجم المشكلة ونوعها ومصدرها وطبيعتها وطرق حلها وعلاجها وكيفية التغلب عليها.
2) تحديد الهدف بدقة ووضوح ومعرفة ماهي أهداف المنظمة.
3) البحث عن البدائل المناسبة لحل المشكلات ولاتخاذ القرارات.
4) تقييم البدائل ووضع عملية مقارنة بين عدة بدائل وعمل دراسة عملية لهذه البدائل.
5) اختــيار البديل الأمثل والأفضل والأوفر والذي يحقق أسرع حل وبأقصر الطرق.
6) تنفيذ الحل الأمثل.
7) المــتابعة والمــراقبة وإجراء عملية الإصلاح والتغيير في حالة اكتشاف الأخطاء والإستفادة من تجارب الماضي.

ملاحظة هامة:

غالباً ما يتم التخطيط قصير المدى في المستويات الدنياء في حين أن متوسط المدى يتم في المستويات الوسطى، أما طويل المدى ففي المستويات العليا.

خواص الخطة الجيدة:

تتميز الخطة الجيدة بالخصائص التالية:

1- المرونة: يجب على الخطة أن لا تتصف بالجمود، ومن الضروري أن تعطي مجال للتعامل مع المتغيرات الجديدة.

2- الشمول: من الضروري أن تشمل الخطة كل مستويات الهرم الوظيفي وتوضح دور كل مستوى في إنجاز الأهداف العامة للتنظيم.

3- الوضوح: من خصائص الخطة الجيدة الوضوح، فإذا كانت الخطة واضحة فإنها تبعث في نفوس المرؤوسين الإرتياح والطمأنينة وتشجيعهم على العمل، أما إذا كانت الأمور غير واضحة ومبهمة فإنها تثير في نفوسهم المخاوف والشك وهذا يؤثر على أدائهم وإنتاجهم.

4- الواقعية: يجب على الخطة أن تتميز بالواقعية والعملية.

5- الرسمية: عندما تكون الخطة رسمية يصبح تنفيذها ملزماً على كل الأطراف المعنية.

6- الإعلان: عنها حتى يعرف ويسمع عنها الجميع.

7- التحديد والدقة لكل تفاصيل الخطة.

قاعدة إدارية:

هناك أسئلة يجب أن يقوم المدير بالإجابة عليها وهي كما يلي:

- ماهو العمل الإداري الواجب القيام به في المنظمة ؟
- ما هي أهداف المنظمة ؟
- متى يجب إنجاز أعمال المنظمة ؟
- أين سيتم إنجاز أعمال المنظمة ؟
- من هو الذي سيقوم بإنجاز أعمال المنظمة؟
- كيف سيتم إنجاز أعمال المنظمة؟
- ما هي المشاكل الإدارية التي سوف تواجهها المنظمة ؟

• ما هي الحلول المناسبة لهذه المشاكل في المنظمة ؟

قاعدة إدارية: الشروط الواجب توافرها في الأهداف:

1) ترتيب الأولويات.
2) تحديد المسئوليات.
3) يجب أن تكون الأهداف واضحة وسهلة في التطبيق.
4) يجب أن تكون الأهداف مرنة وقابلة للتطبيق العملي.
5) يجب أن تكون الأهداف منطقية وواقعية وقابلة للقياس.

ملاحظة هامة: أمور يجب مراعاتها عند التخطيط:

من الضروري إن نضع بعين الاعتبار عند التخطيط الأمور التالية:

1) النظرة الشاملة للتخطيط.
2) تحديد المسئوليات.
3) الاهتمام بالتكاليف.
4) تقليص ا لغموض.

فوائد التخطيط:

تشمل فوائد التخطيط الآتي:

1) يساعد التخطيط في تحديد أهداف التنظيم.
2) يساعد التخطيط في مواجهة المنافسين.
3) يساعد التخطيط في مواجهة للتطورات والمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين وغيرهم.
4) يساعد في التنسيق والتكامل بين إدارات التنظيم.
5) يساعد في معرفة الفرص والتهديدات الخارجية.
6) يساعد في تقييم قدرات التنظيم.

ملاحظة هامة:

من المشكلات التي تعترض طريق التخطيط هي أنه:

غالــباً مــا تواجه عملية التخطيط مشكلات وخاصة عند التغيير مثل رفض بعــض المــدراء لعملــية التغيير كما أن البعد الزمني يعتبر عامل مهم في عملية التخطــيط فكلما أخذت الخطة بعداً زمنياً أطول كلما دخلت وظهرت عوامل جديدة وحديــثة قــد تؤثر علي سير الخطة وتنفيذها كما أن حجم المنشأة يؤثر على عملية التخطــيط فكلمــا كبر حجم المنشأة تعرضت الخطة لصعوبة في التنفيذ وذلك نظراً لظهور بعض الأحداث غير المتوقعة.

الفصل الثاني

أسس التنظيم الإداري المعاصر

تعريف التنظيم:

هناك عدة تعاريف للتنظيم وهذه هي التعاريف في الحقيقة وردت كما يلي:

التنظيم هو: تلك العملية الإدارية التي بموجبها يتم تحديد العمل وتقسيمه وتوضيح المسئوليات وتفويض السلطات وإنشاء العلاقات بين العاملين كي تمكنهم من العمل معاً بأقصى كفاءة ممكنة لغرض إنجاز الأهداف.

هناك من يعرف التنظيم بأنه الإمداد المتواصل للمنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظائفها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد، كما تستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الوظائف الإدارية والموظفين الإداريين بعضهم ببعض.

بإمكاننا أيضاً أن نعرف التنظيم بأنه تلك الوظيفة (Function) أو العملية (process) الإدارية التي يتم من خلالها تحديد الأعمال حسب نوعها وطبيعتها، وتقسيم الأعمال وتحديد العلاقات وذلك من أجل تحقيق غايات وأهداف مرسومة وواضحة.

قاعدة إدارية:

تتدرج تحت هذه الوظيفة العديد من الأسس التنظيمية والمبادئ الإدارية وهي كما يلي:

1- السلطة.
2- والمسئولية
3- المركزية واللامركزية.
4- تفويض السلطة.
5- نطاق الإشراف.

6- النظام.

7- الانضباط.

8- الثبات.

9- التكافؤ.

10- تقسيم العمل.

11- وحدة التوجيه.

12- وحدة الأمر.

13- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

14- المبادرة.

15- روح الفريق الواحد.

وهذه هي تعريفات هذه الأسس التنظيمية الإدارية وهي كما يلي:

1- **السلطة:** تعني السلطة الحق في اتخاذ القرار وانتزاع الطاعة من المرؤوسين.

2- **المسئولية:** تعني التزام المرؤوسين بالقيام بمهام محددة.

3- **المركزية:** تعني تركيز السلطة والحق في اتخاذ القرار في أعلى الهرم الوظيفي بحيث لا تملك المستويات الوسطى والدنيا إلا الرجوع إلى المستويات العليا للبت في أي أمر من الأمور.

4- **اللامركزية:** هي عبارة عن أسلوب إداري يتميز بمنح درجات عالية من تفويض السلطة في التنظيم.

5- **تفويض السلطة:** هي العملية التي يتم من خلالها منح الرؤساء مرؤوسيهم الحق في اتخاذ القرار في مواقع محددة.

6- **الترتيب:** يعني وضع الأشخاص والإمكانيات في أماكنها الصحيحة وفي أوقاتها الصحيحة.

7- **الانـضباط:** يقصد به الحاجة من اعضاء التنظيم احترام لوائح وقواعد التنظيم.

8- **الـتكافؤ:** يعني أن ما يدفع مقابل الأعمال المنجزة للموظفين يجب أن يكون عادلاً لصاحب العمل والشخص القائم بالعمل.

9- **تقـسيم العمـل:** يقـصد بـه توزيع الأعمال على المرؤوسين حسب تخصصاتهم.

10- **وحـدة الأمر:** يعني استلام المرؤوسين تعليمات العمل المطلوب إنجازه من شخص واحد حتى لا يكون هناك تضارب في هذه التعليمات.

11- **وحدة التوجيه:** يقصد به أن كل مجهودات المرؤوسين يجب أن تنسق وتوجه من قبل جهة واحدة حتى لا يكون هناك تضارب في السياسات والإجراءات.

12- **خـضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:** يقصد بها عدم إطغاء مصلحة المرؤوسين على مصلحة التنظيم.

13- **المبادرة:** تعني إعطاء المرؤوسين الحرية في تصميم وتنفيذ خططهم.

14- **روح الفريق الواحد:** تشجيع روح التعاون بين أعضاء التنظيم.

قاعدة إدارية:

تعريف تفويض السلطة:

هـي العملـية التي يتم من خلالها منح الرؤساء مرؤوسيهم الحق في اتخاذ القرار في مواقع محددة.

قاعدة إدارية:

مميزات التفويض:

1) تساعد في تأهيل كوادر جديدة.

2) تساعد في القضاء على للبطء في الإجراءات عند اتخاذ القرار.

3) تساهم في إعطاء المديرين في المستويات العليا الوقت للفراغ في إنجاز المهام الإستراتيجية.

4) تساهم في سرعة اتخاذ القرار.

قاعدة إدارية:

تصنيفات التنظيم:

1) التنظيم الرسمي: هو ذلك التنظيم الذي يرتكز على أسس وقوانين ولوائح واضحة.

2) التنظيم غير الرسمي: هو ذلك التنظيم الذي يرتكز على رغبات وأهداف واتجاهات العاملين داخل التنظيم الرسمي.

3) التنظيم البيروقراطي: هو عبارة عن تنظيم مصمم بالشكل الذي يحقق عمليات إدارية بصورة كبيرة وفعالة للمنظمات الكبيرة.

ملاحظة هامة: الإدارة البيروقراطية:

عبارة عن نمط إداري تقليدي تعتمد على قواعد وقوانين وإجراءات واضحة، كما تعتمد على تقسيم واضح للأعمال وتسلسل هرمي ثابت.

مقومات وخصائص الإدارة البيروقراطية:

يقدم هذا النمط مخطط تنظيمي للعمل الإداري وذلك من خلال الخصائص الآتية:

1) نظام رسمي للأدوار والذي يعتبر كدليل لكل سلوكيات العاملين.

2) النظرة الغير شخصية: والتي تعني عدم السماح للمدير بتقييم المرؤوسين بناء على مشاعره الشخصية وإنما بناء على أسس منطقية.

3) تقسيم الأعمال: وتعني تقسيم الوظائف إلى أعمال صغيرة محددة.

4) هيكلة الهرم الوظيفي: ويقصد به الهيكلة التنظيمية التي تحدد مقدار وكمية القوة والسلطة لملئ مواقع التنظيم.

5) هـيكلة السلطة: ويقصد بها الهيكلة التنظيمية التي تحدد الأشخاص الذي لهم الحق في اتخاذ القرار في مختلف مستويات التنظيم.

6) الـولاء الوظيفي: ويقصد به نظرة ولاء مشتركة ومتبادلة بين الموظفين والتنظيم.

7) المنطقية: ويقصد بها استعمال الوسائل المنطقية لتحقيق أهداف التنظيم.

مميزات البيروقراطية:

1) تعتبر تطبيق نزيه خاضع لقواعد وإجراءات التنظيم.
2) تقسم الأعمال على أساس مبدأ التخصص.
3) توضح العلاقات التنظيمية بين الرئيس ومرؤوسيه.
4) تساعد في الاستقرار في العمل.
5) تحدد واجبات رسمية موزعة بشكل محدد على العاملين.
6) فـي الإدارة البيروقراطية تكون وظائف المستويات الدنيا تخضع للرقابة والإشراف من قبل المستويات العليا.
7) يتم التوظيف والتعيين يتم على أساس المؤهلات.
8) تعطى الترقيات على أساس الإنجازات.

قاعدة إدارية:

تقسيم العمل:

المقـصود بتقـسيم العمل هو تجزئته إلى وظائف محددة تقوم بها الإدارات المعنية ثم يتم تجزئة هذه الوظائف إلى أعمال تقوم بها أقسام داخل هذه الإدارات، ثم يتم تفتيت هذه الأعمال الى واجبات ومهام يقوم بها أفراد مختصين.

أسس تقسيم العمل:

يتم تقسيم العمل في منظمات الأعمال الدولية حسب الأسس التالية:

1) حسب الموقع الجغرافي.

2) حسب السلعة المنتجة.

3) حسب الخدمة المقدمة.

4) حسب المستهلكين.

5) حسب العملاء.

6) حسب مراحل الإنتاج.

7) حسب مراحل التوزيع.

8) حسب آلية التسويق.

9) حسب التكنولوجيا المستخدمة.

10) حسب التطور الإداري.

11) حسب الوظائف.

12) حسب الوقت.

13) حسب عدد الأفراد العاملين.

الفصل الثالث

مهارات التوجيه القيادي والإداري المعاصر

القيادة الإدارية:

مما لا شك فيه أن القيادة لها دور كبير في التأثير على سلوك العاملين أو المرؤوسين هذا التأثير قد يكون إيجابياً أو سلبياً، فالتأثير الإيجابي يثير في العاملين أو المرؤوسين روح التعاون والإخاء والرغبة في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم، وأما التأثير السلبي فيثير فيهم الرغبة في عدم التعاون والعمل وفي كثير من الحالات يزيد من شعورهم بالإحباط.

مفهوم القيادة الإدارية:

اختلف الباحثون حول مفهوم القيادة الإدارية فمنهم من يرى:

- أنها مجموعة من السلوكيات والتصرفات التي تصدر من قبل الرئيس أو المدير بقصد التأثير على المرؤوسين للحصول على تعاونهم في تحقيق أهداف معينة.
- أنها فن التأثير من جانب القيادة ووسيلة للتفاعل الخلاق مع الجماعة في تأثير متبادل بين القيادة والجماعة.
- أنها القدرة على توجيه مجموعة من الأشخاص نحو القيام بعمل مشترك في تناسق وانسجام بقصد تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف محددة.
- أنها التأثير على الآخرين لتنفيذ قرارات أشخاص آخرين.

أساليب وسياسات القيادة الإدارية:

1) سياسة الترغيب والترهيب:

تعرف سياسة الترغيب بأنها سلطة لإعطاء الحافز المادي والمعنوي في حين أن سياسة الترهيب تعرف بسلطة وأساليب الضغط والإكراه وتتمثل سياسة الترغيب

بإعطــاء حوافــز ماديــة ومعنوية مثل المكافاة او زيادة المرتبات او العلاوات او إعطــاء إجــازات أو شهادات للتقدير. ويجدر الإشارة هنا إلى أن الحوافز المادية والمعــنوية قد لا تنفع عندما لا تكون الحاجات الأساسية والأمنية قد تم إشباعها، أو قد تكون هناك جماعات غير رسمية لها نفوذ على المرؤوسين.

أمــا سياســة الترهيب فتتمثل ابتداء بعدم احترام شعور المرؤوسين وإيقاف مرتباتهم أو ترقياتهم وتنتهي بالطرد أو السجن. يرجع إلى هذه السياسة عندما تفشل كــل المــصادر الأخرى للتأثير على المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المنظمة. يــسعنا القول هنا أن هذه السياسة دائماً ما تحدث ردود فعل عكسية وتوجد عصيان وتمرد من قبل الجماعة إضافة إلى ذلك فإن هذه السياسة تساعد على نمو جماعات غير رسمية داخل التنظيم والتي بدورها تلعب دوراً كبيراً في سلوك المرؤوسين.

2) السلطة الرسمية:

تتمــثل السلطة الرسمية في السلطة المخولة لدى القيادة والتي تمكنها من أداء وظائفها، وتعتمد هذه السلطة على مدى تقبل المرؤوسين لها فكلما تقبل المرؤوسين لهذه السلطة كلما سهل على القيادة تحقيق أهداف التنظيم وكلما قل تقبل المرؤوسين لها كلما واجهت القيادة صعوبات في تحقيق أهدافها وأهداف التنظيم.

3) خبرات وكفاءات القيادة:

تلعــب الخبــرة والكفــاءة دوراً كبيراً على المرؤوسين حيث وتزيد من ثقة المرؤوسين في القيادة بالقدرة على تسيير كل أعمال التنظيم وحل جميع مشاكله.

4) الاحترام والتقدير:

يتمــثل الاحتــرام والتقديــر فــي تعــاون المرؤوسين والتفاهم حول القيادة وانصياعهم لقراراتها وبذل أقصى جهودهم من أجل تحقيق أهداف القيادة والتنظيم.

نماذج القيادة الإدارية:

هناك العديد من نماذج القيادة الإدارية وهي كما يلي:

1) القيادة الأوتوقراطية – الاستبدادية – المتسلطة.
2) القيادة الأرستقراطية.
3) القيادة الديموقراطية.

ماهية القيادة الأتوقراطية:

مميزاتها وصفاتها:

1) تركز على السلطة الإدارية.
2) يكون اتخاذ القرار في يد المدير.
3) لا يسمح للعاملين في مناقشة سير العمل وإبداء آرائهم.
4) المدير يرسم كل شيء ويحدد كل شيء.
5) يطلب التنفيذ من العاملين بشكل رسمي.
6) تتسم العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين بالنفاق وعدم الصدق.
7) تتسم القيادة الأتوقراطية بصعوبة الاتصال بين الإدارة العليا والإدارت الأخرى.
8) لا تسمح القيادة الأوتوقراطية ولا تشجع على الابتكار والإبداع في صفوف العاملين وإنما يؤدي إلى ردود فعل غير حميدة وانقسامات داخل التنظيم مما يعرقل القيادة في تحقيق أهدافها وأهداف التنظيم.

القيادة الأرستقراطية:

تتميز القيادة الأرستقراطية بميزتين أساسيتين هما:

1- أخذ آراء ووجهات النظر من المرؤوسين، حيث ولا تجد القيادة نفسها ملزمة بالأخذ بهذه الآراء ووجهات النظر دائماً وإنما تسمع فقط لها.

2- انهـــا تعــتمد على الثقة بالمرؤوسين ولكنها ثقة تماثل ثقة السيد بخادمه، حيث يشعر أعضاء التنظيم بعدم الحرية الكاملة ويشعرون أيضاً بالتحفظ أثناء آرائهم ومناقشة الموضوعات مع قائدهم.

القيادة الديموقراطية:

مميزات القيادة الديموقراطية:

- اشتراك للعاملين في اتخاذ القرارات.
- اشـــتراك العاملـــين فـــي عملية التخطيط والتنظيم وتكتفي القيادة بتحديد الأهداف وترك التفاصيل للعاملين.
- تعـــتمد القـــيادة الديموقراطية في تحقيق أهدافها على سياسة التأثير وليس على سياسة الترهيب والتهديد.
- تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.
- إعطاء المرؤوسين شعور بالأهمية.
- طلب الشورى ثم اتخاذ القرار.

ملاحظـــة هامـــة: هـــناك فـــرق بـــين مفهوم الديمقراطية ومفهوم الشورى فالديمقـــراطية تعنـــي للحكم للأغلبية أي أن الأغلبية يحق لها أن تسن أو تضع أي قوانين بغض النظر عن مصدر هذا القانون والمهم أن الأغلبية توافق عليها.

أمـــا الشورى فيقصد بها إعطاء الرأي ولكن أن تكون هذه الآراء منبثقة من العقيدة الإسلامية وليست حسب آراء مخالفة للأوضاع العامة والمصالح الكبرى.

مهارات القيادة الفعالة:

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصـــة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقـــدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات

سياســية واقتصادية واجتماعية، لهي امور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

القيادة هي ما تراه وما تشعر به من نتائج أفراد معينين، فهي نتائج تصرفات شــخص أو بــضعة أشخاص في مجموعاتهم. والقيادي الناجح هو الذي يتمكن من تنظــيم عمله والأفراد العاملين معه للوصول إلى النتائج المطلوبة والاستمرارية في التقدم.

إن القياديــين الناجحــين والفعالــين هــم الذين يأخذون بالمبادرة في وضع الأهداف، وتطوير الإستراتيجيات والنظم، وتوفير الموارد اللازمة، وإحداث التغيير والاستمرارية نحو التفوق.

أسس القيادة الإدارية:

إن القيادة الناجحة والفاعلة تأتي نتيجة المثابرة على التعلم والتطور والتجربة الــناجحة والممارســة السليمة إلى جانب ما يضعه الله تعالى في القائد من صفات القيادة ومواهبها.

ولا شــك أن الــتاريخ شــهد مواقــف قيادية كثيرة ومتعددة إلا أن المواقف الإيجابــية منها والراسخة هي تلك التي كان لأصحابها أدوار سامية ونتائج باهرة. وكمــا يقول البعض فان القيادة هبة ولكنها لا تظهر إلا في الظروف المناسبة والتي تحتــضن القــيادة فتهيئ لها بالتالي كل ما هو مواتي لنجاحها. ولكن ومع ذلك كله فالقائــد إن لم يكن كفــء وفعال وقادر على التأثير فمهما كانت الظروف مواتية فإن موهبــته القيادية قد لا تثمر أو لا يكون لها أي تأثير إيجابي على المجموعة. فالقائد الــناجح هــو الذي يعرف من خلال النتائج التي يحدثها في المجموعة التي يقودها، فالقيادة الناجحة إذا هي التي تؤثر في سلوكيات الأفراد والمجموعات. لذلك كله فإن القيادي يحتاج إلى تطوير موهبته وقدراته في إدارة المجموعة والتأثير فيها.

ويجــب كذلك تفهم أن هذه القوة مصدرها تنفيذ الشيء الصحيح وليس عمل خــلاف ذلــك. أي التجاوب مع مقتضيات الظروف والأدوار بشكل صحيح وليس

الالتــزام بالانظمـــة والتعليمات التزاما نصيا او حرفيا وعلى سبيل المثال: توزيع وتنظـــيم العمل للموظف والمدير مع مجموعته بالشكل المناسب، وإعطاء التعليمات بـــشكل فاعل وواضح ومقبول وتقديم النصح والنقد البناء، والاهتمام بأمور العاملين ومصالحهم وما شابه ذلك.

مفهوم القيادة:

القـسيادة هـــي القـــدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة. وعلى ضوء ذلك فإن القائد يجب أن تكون لديه الطاقة اللازمة والتزود بها بشكل مستمر وحيوي في كافة تصرفاته وأدواره.

لـــذا، فالقـــيادة الناجحة هي التي تتوفر لديها القدرة على التأثير في تصرفات الآخـــرين، بمـــا فـــي ذلك القدرة على توظيف الأفراد النافعين، وإعطاء الزيادات والعـــلاوات والمكافآت، والإلمام اللازم بمهارات العاملين والعمل كالمهارات المالية والإداريـــة والتخطـــيط...الخ، والقدرة على التأثير في التنظيم مثل التخطيط ورسم السياسات والاتجاهات والأنظمة.

ولقد ذكرت بعض الدراسات أن القيادة تعرف من خلال تأثرها في التصرفات وتغييـــر السلوكيات. وهذا تعريف جيد مع ملاحظة أن التعرف على القيادة من هذا المـــنطلق يـــؤدي إلى اختلال تفهمنا وإدراكنا لها حيث أن التصرفات والسلوكيات تختلف في موازينها من مجتمع لآخر أو من ثقافة لأخرى. لذا من الأفضل التعرف علـــى القـــيادة مـــن خلال هذا التعريف ولكن مع إضافة أن القيادة عموما لها دور رئـــيس فـــي إنجـــاز الأهـــداف، وإحداث التفاعل بين الأفراد، والتأثير في الأفراد والمجموعات والتنظيم والمجتمع.

ومن مفهوم القيادة يمكننا أن نتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

1ـــ وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.

2ـــ قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.

3ـ هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

القيادات والرئاسة:

تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافاً جوهرياً، ويعود ذلك إلى عدم توافر بعض العناصـــر القيادية في حالة الرئاسة، فالرئاسة تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكـــه مـــن سلطه منحها إياها القانون. بينما تعتمد القيادة على اقتناع أفراد التنظيم بالقائـــد وثقتهم الكبيرة به، فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد تؤهله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة.

القـــيادة تختلف عن الزعامة فالأخيرة هي صفة تغلب عليها الموهبة. فالزعيم يكـــون موهوبا ومنذ طفولته يمارس أدوار تبرز معه فيها قدرته على الزعامة. أما القـــيادة فهـــي صفة تغلب عليها القدرة على تطوير الذات لتصبح قادرة على إدارة وتوجـــيه المجمـــوعة وهي في ذلك شأنها مثل الزعامة تحتاج إلى بعض المواهب ولكـــن هـــذه المـــواهب لا تكـــون هي الأساس في إبراز صفات القائد بل إن العلم والخبرة والممارسة والتدرج في الرقي بالعلاقات والسلوكيات الإنسانية تساعد القائد على أن يتولى دوره القيادي في مجموعته بنجاح.

وهـــناك بعـــض الصفات المشتركة بين الزعامة والقيادة الناجحة كالصفات الشخصية مثل الصبر والشخصية القويمة والصحة النفسية والذكاء ولكننا نستطيع أن نفـــصل بين الزعامة والقيادة بأن نقول أن الزعامة هي رئاسة الأفراد والمجموعات وتوجـــيهها نحـــو أهـــداف وطمـــوحات الـــزعيم بيـــنما القيادة هي توجيه الأفراد والمجمـــوعات مـــن خلال التفاعل معها والتأثير فيها نحو أهداف التنظيم. فالقيادة الإدارية هي:

إدارة الأفـــراد والمجمـــوعات، والموارد والتنظيم، والإلمام بوظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والرقابة، ومهارات القيادة كالتوجيه والحث والقدرة على الإقناع والتأثيـــر، وبأساليب فعالة تحدث الالتزام والولاء في الأفراد والمجموعات من أجل تحقيق أهداف التنظيم وبحيث تحقق أفضل النتائج.

نظريات القيادة:

أولاً: نظرية السمات:

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها.

ويمكن إجمال هذه السمات فيما يلي:

الذكاء وسرعة البديهة – طلاقة اللسان – الثقة بالنفس – الإيمان بالقيم – المهارة وحسن الأداء – القدرة على التكيف – الحزم – السرعة في اختيار البدائل المناسبة – المقدرة على الإقناع والتأثير – الاستعداد الطبيعي لتحمل المسئولية – المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم – المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه– الحكم الصائب على الأمور – القدرة على تمييز الجوانب المجمعة وغير المجمعة للمشكلة – الأمانة والاستقامة – النضج العاطفي والعقلي – وجود الدافع الذاتي للعمل والإنجاز – حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته – القدرة على الفهم للأمور – المهارة الإدارية [القدرة على التصور والمبادرة والتخطيط والتنظيم والتقدير واختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم].

* ومما سبق فإنه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين، وإن كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد.

* وإلى جانب هذه الصفات والسمات يفترض إلمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وأدائه وهي:

1- المهارة الفنية:

وتتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، وبالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه

بطبيعة المنظمة، وايضا قدرته على استخدام الادوات والاجهزة المتاحة في هذا التخصص.

2- المهارة الإنسانية:

وهذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء.

إن أدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءًا من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه.

3ـ المهارة الذهنية:

وينبثق منها نوعان:

أ- المهارة الإدارية:

وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعًا عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأسباب والإجراءات، والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.

ب- المهارة السياسية:

وتتمثل في قدرة القائد على تبصر لمصالح العام والأهداف العامة للدولة، والارتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف

وسياسات الدولة والمجتمع، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة.

ثانياً: نظرية الموقف:

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فرئيس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تخلف عن تلك التي تحتاجها القائد العسكري في الميدان، وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قارئ آخر في مكان آخر، بل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى.

فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم.

فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.

ثالثا: النظرية التفاعلية:

وهي نظرية تركز على الجمع بين النظرتين السابقتين، نظرية السمات ونظرية الموقف. فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل

مــع افــراد الجماعـــة، وهــذا لــن يتم غلا يتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلــباتها ثــم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية.

ووفقًــا لهــذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة.

صفات القائد الفعال:

القيادة مثلها مثل القلادة لا يرتديها إلا من يحمل صفاتها، ولذا؛ فإذا سلمنا أن هــناك شخصًا لديه قدرة على القيادة، ويحمل المقومات التي تؤهله؛ لكي يكون في موضع القيادة، فلابد أن تتوافر في هذا الشخص بعض الصفات التي تجعله أهلًا لهذا المكـــان الحساس، فهل نحن حقًا نحمل صفات القيادة؟ ولذا؛ سنحاول أن نذكر أهم الصفات التي يجب أن يتصف بها القائد حتى يكون فعالًا في مكانه.

أولاً- الرؤية المرشدة:

يظــن الــبعض أنـــه تــبدأ عملية تحديد الرؤية بالتركيز على المنظمة التي ســتقودها، ونحسب أن ذلك خطأ، إذ كيف تستطيع أن تطور رؤية مرشدة لمنظمتك إذالم يكن لديك رؤية مرشدة لحياتك نفسها، وفهم أفضل لقيمك واحتياجاتك وتوقعاتك وآمالـــك وأحلامك، إن الوصول لرؤية مرشدة تتطلب أن تكون أمينًا جدًا في فهمك لنفسك، ومن تريد أن تكون وإليك بعض الخطوات المقترحة لذلك:

1. البيئة الهادئة:

الــبحث عن البيئة الهادئة المنعزلة، والبعد عن أي نشاط يومي؛ لتتمكن من الــتأمل الجــاد، فــتذهب إلـــى المسجد، أو شاطئ البحر، وتكون محاطًا بصوت العصافير والنباتات والأصوات الهادئة.

2. التامل في المراحل الاولى لحياتك:

تأمـل فـي طفولـتك المبكرة، وكيف شُكلت حياتك، ابحث عن السلوكيات المتكررة والدوافع والقيم التي لديك والناتجة عن الطريقة التي تربيت بها.

3. التأمل في سير أنشطتك:

فكِّر في سير حياتك وأهم نشاطاتك ووظائفك بترتيب زمني، وأدرج المهارات والمواهب التي اكتسبتها خلال انتقالك في الحياة.

4. سماع الضمير الداخلي:

فكِّـر بلحظات حياتك التي قمت فيها باتخاذ قرارت لم تبدو منطقية أو ملائمة في ذلك الوقت.

5. الأثر المتروك:

اسأل نفسك ما للذي سأفعله حتى لو لم أكن أحصل على مقابل؟ ما الذي أحلم بعمله؟ وما هي رغباتي؟

ثانياً ـ التوازن:

هناك أربع طاقات هي: الإيمان، العقل، الجسد، العاطفة.

1- **الإيمـان:** هي الشريان الحيوي الذي يمد الجسم بالمبادئ والقيم اللازمة لاستمرار الحياة، وتنبع من خلال المحافظة على:

أ. المحافظة على الصلوات الخمس وقراءة القرآن.

ب.المحافظة على الأوراد والأذكار.

ت.المحاسبة المستمرة.

2- **العقل:** ويمكنك تنشيط عقلك عن طريق الخطوات التالية:

أ. اقرأ أهدافك صباحاً ومساءً.

ب. نمِّ عقلك بالقراءة والإطلاع.

3- **الجسد:** هو البدن الذي نعيش من خلاله، والمحافظة عليه تنبع من:

أ. إتباع نظام غذائي سليم.

ب. المحافظة على تمارين رياضية.

ت. الاهتمام بساعات محددة للنوم.

4- **العاطفـــة:** وهي العاطفة الصادقة التي تُشعرك بأهمية الآخرين، تنميتها تكمن في:

أ. المحافظـــة المستمرة على رصيد من العواطف والأحاسيس لدى الآخرين بخدمتهم وتقديم النفع لهم.

ب. تقوية العلاقة بكل فرد من أسرتك.

ت. التسامح والبذل في العطاء.

ثالثاً ــ الاتصال مع الآخرين:

يجـــب أن يكـــون لدى قائد الفريق إلمام كامل بالعلاقات الإنسانية، وعلاقات العمـــل وكيفـــية تكوينها، كما يجب أن يكون لديه القدرة على الإقناع، والتأثير في الآخـــرين، وفهـــم نفسياتهم؛ لأن دوره الرئيسي هو صنع فريق متماسك متكاتف، وتحـــريك هذا الفريق نحو الهدف، ولا يمكن أداء هذا الدور بدون قدرة عالية على الاتصال الفعال.

يمكـــن القـــول إن الاتصال من أهم الصفات التي يجب أن تتوافر في القائد، والاتـــصال لـــه صـــور عديـــدة، ويعتبر الاستماع والتحدث من أهم أساسيات فن الاتـــصال ومـــن أهم صوره، وفيما يلي بعض النصائح لكي تكون مستمعًا عظيمًا ومتحدثًا بارعًا:

1. كيف تكون مستمعًا جيدًا؟

إن الاستماع هو السر الأعظم في التعامل مع الناس، ولهذا يمكنك أن تجعل من الاستماع وسيلة للتأثير في الآخرين ، فعندما تستمع للشخص أكثر وأكثر، فأنت بذلك تعرف المزيد عنه؛ وبالتالي تكون أكثر فهمًا له، وبالتالي تستطيع إنشاء صلات أقوى معه، ولذا؛ فما أجمل الحكمة التي قالها بعض السلف: (الصمت يجمع للرجل فضيلتين: السلامة في دينه، والفهم عن صاحبه).

إن الله تبارك وتعالى أمرنا بالعدل والإنصاف في كل شيء، وهو عزّ وجل خلق للإنسان فمًا واحدًا وأذنان، ولهذا كان من الواجب الإنصاف بينهما، وقد ورد في الأثر عن أبي الدرداء قال: (أنصف أذنيك من فيك، فإنما جعل لك أذنان وفم واحد، لتسمع أكثر مما تتكلم).

وحتى تحقق ذلك العدل المنشود، سنعطيك بعض النصائح حتى تكون مستمعًا عظيمًا:

أ. أكثر من الأسئلة المفتوحة: هي الأسئلة التي تكون إجاباتها مفتوحة، لا تنتهي بنعم أو لا، وغالبًا ما تكون أداة السؤال هي: ماذا؟ كيف؟ لماذا؟ مَن؟ أين؟ متى؟ إنها تعطي الفرصة للشخص؛ لكي يتكلم ويفصح عما بداخله.

ب. ضع نفسك في موضع الطرف الآخر: حاول أن ترى العالم كما يراه هو وحاول أن تشعر بمشاعره هو.

ت. مارس الانعكاس: بمعنى أن تلخص ما سمعت وتعبر بطريقتك الخاصة عما قاله الشخص الآخر، فهذا يظهر أنك تعيره انتباهك.

ث. استخدم عينيك في التواصل: لا تحدق في الشخص ولكن انظر إلى عينيه فقط.

ج. اهتم بالآخرين: أظهر بأنك تعيره انتباهك بأن تقوم من حين لآخر بهز رأسك أو الإيماء أو بتعليق وجيز وتعاطف معه في الكلام.

ح. اطلب توضيحا إذا قال شيئا لا تفهمه.

2- التحدث:

قبل أن نخوض في الكلام عن مهارة التحدث، يجب أن نقول أن اللسان إما يكون لك أو عليك، بمعنى إما أن يكون اللسان في صالحك فتجعله وسيلة ليس في التأثير في الناس فقط، بل وسيلة أيضًا لنيل رضي الله سبحانه وتعالى، وإما أن يكون ضدك فتخسر الناس وتجعل الله يغضب عليك.

وفي هذا قال النبي صلي الله عليه وسلم لمعاذ: (ثكلتك أمك يا معاذ وهل يكب الناس فى النار على وجوههم أو على مناخرهم إلا حصائد ألسنتهم) ، وكان أبو بكر رضي الله عنه يقول: (هذا الذي أوردني الموارد) ويمسك بلسانه.

وفيما يلي سنحاول إعطاء بعض النصائح حتى تنال رضى الله سبحانه وتعالى وتكسب قبول الناس وحبهم:

1- تجنب التوبيخ واللوم:

إن الأشياء السيئة التي يمكن لإنسان أن يفعلها هو أن يلوم أحدًا، فاللوم يفسد العلاقات الإنسانية كما يفسد الخل العسل، وليس أحد منا معصوم من الخطأ، ومن ثمَّ فنحن لن نستفيد شيئًا من لوم الآخرين، يقول ديل كارنيجي: (فبدلًا من أن ندين الناس؛ دعنا نحاول أن نفهمهم، ولنحاول أن نعرف لماذا يفعلون ما سيفعلون؟ فهذا أكثر إفادة وإثارة للاهتمام من النقد، كما أنه يؤدي إلى التعاطف والتسامح والعطف، أن تعرف الجميع فهذا يعني أن تغفر للجميع).

2- المدح والثناء:

إن الإنسان مفطور على حب المدح والثناء؛ فهو جزء منه، فكما يقول جون ديوي: (أعمق دافع للإنسان إلى العمل هو الرغبة في أن يكون شيئًا مذكورًا)؛ فلنحاول أن نعدد الصفات الطيبة في كل إنسان نلقاه، وأن نمنحه تقديرنا المخلص

دون تملق، ولذا؛ كن كريمًا في مديحك واحترامك للناس، وسيذكروا كلماتك سنوات طوالًا حتى بعد أن تنساها أنت.

3- الابتسامة:

إن التعبيـــر الذي يرتسم على وجه المرء أهم بكثير من الثياب التي يرتديها؛ لأن تعابيـــر الـــوجه تـــتكلم بصوت أعمق أثرًا من اللسان، ولا تحسب أنني أعني بالابتـسامة مجرد علامة ترتسم على الشفتين، لا روح فيها ولا إخلاص؛ إنما أتكلم عن الابتسامة الحقيقية التي تأتي من أعماق النفس.

وهـــا هو المربي الأعظم الذي عرفه التاريخ المصطفى صلى الله عليه وسلم يعلمـــنا فـــن الابتـــسامة بل إن الذي يبتسم كأنه تصدق فقال عليه الصلاة والسلام: (تبـسمك في وجه أخيك لك صدقة)، وكما يقول المثل الصيني: (إن الرجل الذي لا يعرف كيف يبتسم لا ينبغي له أن يفتح متجرًا).

إن الابتـــسامة يمكـــن أن تجعلك مليونيرًا، فكما يقول شواب، وهو مدير أحد مـــصانع الـــصلب في أمريكا، وكان يتقاضى مليون دولار سنويًا في أوائل القرن الفائت: (لقد اكسبتني ابتسامتي مليون دولار).

مهارات القائد:

بجانـــب أن المديـــر يجـــب أن تتوافر لديه صفات الاتصال الفعّال، فهذا لا يكفيه، بل إن هناك أيضًا بعض المهارات يجب أن تتوافر فيه فمنها:

1- المهارات التصورية:

وهـــي مهـــارات ضـــرورية في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات والتنـــبؤ بما سيكون عليه العمل في المستقبل، وتتمثل في القدرة على ابتكار الأفكار والإحـــساس بالمـــشكلات وصـــياغة الحلول، والتوصل إلى الآراء وربط الأسباب بالمسببات.

2- المهارات التنظيمية:

وتتضمن معرفة النظريات التنظيمية والتطوير التنظيمي والاستعانة بها لتفسير الظواهر الإدارية والتنبؤ باحتياجات التنظيم المستقبلي.

3- المهارة السياسية:

وتتوفر حينما يكون لدى القائد الإداري الرؤية الشاملة للبيئة المحيطة بالمنظمة الإدارية التي يعمل بها من جميع النواحي السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ومعرفة الفلسفة السياسية للدولة، واتجاهات الرأي العام في المجال الذي يعمل فيه.

4- المهارة الفكرية:

وتعني قدرة القائد على الحكم على الأمور بشكل سليم، واتخاذ القرارات المناسبة، وعلاج الأمور والمشكلات بالشكل المطلوب والمناسب.

5- المهارات الإدراكية:

وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وعلاقات التنظيم بالمجتمع الذي يعمل في إطاره.

وأخيراً: ننصحك بهذه النصائح:

1- عبر عن اهتمامك بمن حولك:

دعهم يعرفون أنك مهتم بهم، عبِّر عن ذلك بنظراتك أو بحركاتك، أو بأي شكل آخر، دعهم يدركون بأنك مخلص لهم.

2- كن ودوداً:

عـــندما تقول (السلام عليكم)، قلها بصدق، وعندما تسأل (كيف الحال؟) اسأل باهتمام وعمق، وابتسم وانظر في عيون الناس.

3- ارفع من شأن الآخرين:

فالعمـــل المنجز على خير وجه يستحق الإشادة، وحتى إنجاز جزء من العمل علـــى الـــوجه المطلوب، يمكن أن يسترعي الانتباه والإطراء أحياناً، وإن المدح لن يكلفك شيئاً، ولكنه سيعود عليك بمكاسب جمة وغير متوقعة.

4- اعترف بأخطائك:

إن هـــذا الاعتـــراف دلـــيل على القوة المرونة، وليس كعلامة على الضعف والليونة.

5- لا تقحم (الأنا) في كل شيء:

أقلـــع عن استخدام كلمات (أنا، ونفسي، ولي) ليوم واحد فقط، ستجد في هذا الإقلاع تجربة مذهلة في ضبط النفس، وهي تجربة قد تتمخض عن إعادة اكتشافك لنفسك، وإدراك عيوب وحسنات لم تكن لتشك بوجودها على الإطلاق.

ويتبـــين مـــن ذلـــك أن القائـــد الناجح هو الماهر في تنظيم العمل والرقابة والـــسيطرة على الإجراءات وبالتالي يتحقق له تنفيذ وظيفتي التنظيم والرقابة. يلي ذلـــك القـــدرة على التخطيط السليم وتعديل أو تحسين بيئة المنظمة داخليا وبالتالي يـــستطيع أن يضع الأهداف المناسبة التي يتم تحقيقها بواسطة الأفراد والمجموعات والمـــوارد، ثم القدرة على خلق اتزان بين رغبات التنظيم وأهدافه ورغبات الأفراد والمجموعات والموارد المتاحة.

والأمـــر الثانـــي للقائـــد الناجح كي يحقق هذه الأهداف هو الأسلوب الكفء والفاعـــل والإيجابي في التعامل مع الأفراد والمجموعات والموارد لإحداث الالتزام والولاء، وتوجيه العاملين نحو تحقيق هذه الأهداف بفاعلية وكفاءة. وبالتالي فيتوجب

فيه توفر القدرة على الاتصال الفاعل والتأثير في سلوكيات الافراد والمجموعات، مما يؤكد أهمية دراسة أساليب القيادة وأنماطها في التأثير على العاملين.

إذا فالقيادي الناجح يحتاج إلى تطوير شخصيته ومهاراته الفردية والعملية وتوفر السلطة الإدارية لديه ومن ثم قدرته على إقناع العاملين والتأثير فيهم لإتباعه بشكل إيجابي وفعال، والتصرف في الموارد بالشكل المناسب لتحقيق الأهداف.

مهارات عملية التوجيه القيادي:

التوجيه يعتبر من أهم أعمال القيادة، ودورها ينحصر في توجيه العاملين إلى الطريق الصحيح وتعديل مسارات الأداء ويتم ذلك في كافة الأنشطة الإدارية بالمنظمة، حتى يتحقق العمل بأكبر فاعلية ممكنة ، ونرى أن عملية التوجيه مرتبطة بالاتصال لتحقيق أهداف المنظمة.

والتوجيه السليم يتطلب توافر المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي للعاملين وقياس ذلك الأداء بالعمل السابق التخطيط له لمعرفة مقدار الانحراف عن الخطة ثم توجيه الأفراد إلى الالتزام بالأداء وفقاً للخطط والبرامج الموضوعة مسبقاً.

والتوجيه يشمل التدريب بطريقة غير مباشرة، فنجد مثلاً ا، المدير أو رئيس القسم حينما يقوم بتوجيه العاملين معه في تصحيح الأداء فهو يدربهم ويعمل على تنمية مهاراتهم.

هدف التوجيه:

بيّن العديد من كتاب الإدارة أن التوجيه كوظيفة إدارية تهدف إلى تنفيذ الأعمال المخطط لها تنفيذا صحيحاً والوصول إلى الهدف المنشود في المنظمة بأحسن كفاية ممكنة.

وبالتالي فنرى أن الوظيفة التوجيهية هي وظيفة دائمة ومستمرة طالما هناك أداء في المنظمة وتتطلب قدراً كبيراً من التفكير والابتكار ومعرفة قدرات الأفراد وإمكانيات العاملين معهم والمداخل الصحيحة لتوجيههم بما يتناسب مع المواقف

المخـــتلفة، فهي وظيفة تتم بالاتصال بين طرفين احدهما في مستوى تنظيمي اعلى من الطرف الآخر.

شروط التوجيه الناجح:

حيـنما يـــتم تنفيذ عملية التوجيه لابد وأن يكون وفقاً لعدد من الشروط التي تحقق له الفاعلية وهى:

1- ضرورة التأكد من الحاجة إلى التوجيه وذلك بعد التأكد من وجود خطأ أو انحراف في لأداء وإلا سيكون للتوجيه أثر سلبي على المرؤوسين.

2- التوجيه لا بد وأن يكون فى إطار مناسب وفى مكانه المناسب، وذلك بأن لا تتم عملية توجيه العاملين أمام زملائهم حتى لا يشعروا بالإحباط وحتى لا يشمت فيهم زملاؤهم.

3- توجيه الفرد يكون بمفرده وبمعزل عن الآخرين وذلك فى حالة التأكد من ارتكابه خطأ فى العمل.

4- يفـضل أن يتم التوجيه فى حالة ظاهرة اجتماعية، بطريقة غير مباشرة بمعنى أن يقول المدير عندما يريد توجيه العاملين " ما بالكم إذا كان هناك أفـراد يقومـــون بعمل كذا ولكن نظراً لأن سياسة للمنظمة لا تتفق وهذا الأداء فعلينا جميعاً أن نفعل كذا... وكذا الخ.

5- على الأفراد أن يتقبلوا التوجيهات والنصائح من رؤسائهم كما هى دونما أخذ الأمور بصفة شخصية أو بحساسية زائدة.

6- على الموجهين مراقبة تصحيح الأداء وفقاً لتوجيهاتهم وتشجيع الملتزمين بالتصحيح، والعمل على زيادة إعطاء الفرصة لمن يؤدى واجبه ويصحح أداءه بغير قصد.

ركائز التوجيه:

هناك ركيزتان للوظيفة التوجيهية وهي:

أ) وحدة الهدف.

ممـــا لا شك فيه أن وحدة الهدف تؤدى فى النهاية إلى تماسك أرجاء المنظمة فى سبيل الوصول إلى الهدف الموحد، بعكس الأمر إذا ما اختلفت الأهداف نجد أن التوجيهات تختلف فى ضوء الاختلاف فى الأهداف، وبذلك تتشتت جهود العاملين فى المنظمة، ومثال على ذلك فى حالة إذا ما كان هناك أهداف غير موحدة لإدارات المـــنظمة مـــثل إدارة الانتاج وإدارة المبيعات، فنرى أن إدارة المبيعات تسعى إلى تحقيق أكبر مبيعات ممكنة من السلع التى تنتجها المنظمة، وإدارة الانتاج تسعى إلى تحقيق أكبر إنتاج ولكن هناك تضارب واختلاف مع سبل تحقيق تلك الأهداف، لأن إدارة المبـــيعات حتـــى تحقـــق هـــدفها، فهى تطلب من إدارة الإنتاج أن تنوع من منـــتجاتها وتشكلها لتواكب حالة المستهلكين وتشبع رغباتهم، وفي نفس الوقت نرى أن إدارة الانـــتاج لكى تحقق هدفها فهى تريد أن يكون انتاجها نمطى وبلا تعقيد أو تشكيل مما يؤثر على الكم الانتاجى لها.

وهـــنا نرى أن الأهداف غير متجانسة بين كلا الإدارتين وبالتالى فهى تؤثر فـــى تحقـــيق هدف المشروع النهائى، ولهذا لزم الأمر ضرورة وحدة الهدف العام للمـــنظمة وهـــى انتاج تشكيلة وفقاً لسياسة معينة وأخذ هذا الامر فى الحسبان عند مساءلة إدارة الانتاج فى ضوء تحقيق الهدف العام للمشروع.

ب) وحدة الأمر.

أمـــا بالنسبة لوحدة الأمر فهو من المبادئ الإدارية الهامة والتى لا غنى عنها في تحقيق فاعلية الوظائف الإدارية وأهمها وظيفة التوجيه.

لأن الأوامـــر إذا كانت من اتجاهات مختلفة فسوف تؤثر بطبيعة الحال على العاملـــين، فمثلاً إذا كانت هناك إدارة للحركة والنقل وتعددت الأوامر لهذه الإدارة

مـــن قـــبل الإدارات الاخـــرى باعتبار ان كل إدارة تريد ان تستاثر بخدمات النقل والمواصـــلات لهـــا، لسهم لساهم ذلك فى إرباك الحركة ولكن إذا كانت التعليمات لإدارة الـــنقل من جهة واحدة عليا – مثل رئيس القطاع أو المدير العام – فإن ذلك ســـوف يحسم التضارب فى الأداء وسوف ينظم عمل هذه الإدارة فى ضوء ترتيب الأعمال وفقاً لأهميتها فى تحقيق هذه المنظمة.

أدوات التوجيه:

هناك من الأدوات المستخدمة في عملية التوجيه نعرض هنا بعضها مثل:

أولاً: الأوامر ORDERS.

تعـــرف الأوامـــر بأنهـــا – القـــرارات التي يصدرها المدير – ويطلب من مرؤوسيه – كلهم أو بعضهم – حسب الأحوال وتنفيذها.

والأوامر من أهم وسائل التوجيه، إذ قد يتطلب من خلالها بوقف عمل ما أو بدء عمل أو تحريك عمل ساكن وتعديل مساره.

وفى جميع الأحوال لابد وأن تكون الأوامر واضحة وكاملة وتحدد الواجبات بدقـــة، ويستحـــسن الـــبعض أن تكون الأوامر بصفة ودية – غير رسمية – حتى يـــتعاطف معها منفذوها، ولكن هذا يتوقف على درجة الثقة بين المدير ومرؤوسيه. وإصـــدار الأمر ليس غالية فى حد ذاته ولكنه وسيلة إدارية من أجل تحقيق الأداء بأفضل أسلوب.

خصائص الأمر الجيد:

هناك العديد من الخصائص التى تجعل الأوامر فى صورة جيدة مثل:

1- يجـــب أن يكون الأمر معقولاً وقابلاً للتنفيذ حتى لا يؤثر على معنويات العاملـــين بالـــسلب وحتى يؤثر فى العلاقة بين الأفراد ومرؤوسيهم وذلك استناداً إلى قوله تعالى " لا يكلف الله نفساً إلا وسعها "

2- يجـب أن يكـون الأمر كاملا، بمعنى الا يترك استفسارات حول كيفية تنفيذه ومتى نبدأ في التنفيذ ومكان التنفيذ ......الخ.

3- يجـب أن يكون الأمر واضحاً، بمعنى أن يفهم العاملون ماذا يراد بذلك الأمر وحتى لا يترك مجالاً لتفسيرات مختلفة، فلا يكفى إطلاقاً أن يكون الأمـر واضحاً في ذهن المدير، بل لابد من التأكد من أنه واضح وغير عرضة للتأويل وبالتالي نضمن تنفيذ المطلوب بالفعل.

4- أن يكون الأمر مكتوباً وفى هذا يكون هناك دليل على وجود الأمر وبيان لماهيـته ولمـن أصدره، لأن الأوامر التي تعطى شفاهة تكون أقل تأثيراً وأقل فهماً من العديد من الأفراد أو قد يختلفوا في تفسيرها.

وهناك مثال على ذلك، إذا أن أحد الأساتذة في إحدى الجامعات الأمريكية قد أعطـى ورقـة مكـتوبة لأحد الطلاب وبها عبارة واحدة وقال هذه العبارة للطالب شـفاهة دون أن يسمعها الآخرين وبلغه بأن ينقلها ويعطيه الورقة مغلقة، وبعد نقل الـورقة بـين طلاب الفصل ونقل العبارة شفاهة معها دونما معرفة ما بهذه الورقة سـأل الأستاذ آخر طالب في القاعة ما هى العبارة التى وصلتك شفاهة فقال عبارة ثـم طـلب بمنه أن يفتح الورقة التى وصلته ويقرأ ما فيها، ففتح الورقة وقرأ عبارة أخرى لا تمت بصلة للعبارة التى قالها.

وبهـذه التجربة أثبت الأستاذ للطلاب أن الأوامر الشفوية إذا تناقلت بين عدة أفـراد فـسوف تصل فى النهاية على غير ما كانت وبالتالي فإن الأوامر المكتوبة تكون أكثر فاعلية.

ثانياً: التعليمات.

الأداة الثانـية الهامـة مـن أدوات التوجـيه هـى التعليمات وتعرف بأنها: الإيضاحات التى يصدرها المدير لتوضيح الكيفية التى يجب أن يتم بها التنفيذ الفعلى والواجبات التى صدرت الأوامر بشأنها.

وتتميــز التعلـيمات بانها اكثر تفصيلا وتوضيحا لكيفية اداء الاعمال وبيان الخطــوات اللازمة لهذا الأمر والتى يجب اتباعها فى عملية التنفيذ. وتتضح أهمية التعليمات من أنها تساعد العاملين فى المنظمة على معرفة الأسلوب الأمثل لإنجاز العمل المكلف به.

الفصل الرابع

الوسائل الحديثة في الرقابة الإدارية

هناك العديد من التعاريف الخاصة بالرقابة الإدارية نذكر منها ما يلي:

- الـرقابة هـي تلـك الوظيفة الإدارية التي يتم من خلالها التأكد أن الأداء يتماشى مع أهداف وخطط ومعايير المنشأة.
- هي تلك الوظيفة الإدارية التي تقوم على المتابعة المستمرة والفحص الدقيق لمـا ينجـز مـن أعمال وما يتحقق من أهداف للتأكد من مطابقتها لما هو مخطـط مسبقاً واتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما اقتضى الأمر في الوقت المناسب.
- يقصد بها تتبع ما تم إنجازه من أعمال أو ما تحقق من أهداف ومقارنته بما ينبغي أن يتم أو يتحقق حسب الخطة.
- هي تلك العملية الإدارية التي تقوم بقياس الواقع الفعلي بالخطة الموضوعة وعند وجود أي انحراف تقوم بوضع الإجراءات اللازمة من أجل الوصول إلى الهدف المحدد.

فخلاصة تعريف الرقابة الإدارية أنها تعمل على تبيين ومعرفة وتحديد الهدف المـراد تحقـيقه كمـا أن هناك مقاييس ومعايير رقابية خاصة تستخدم في للرقابة الإدارية.

ويجـدر بنا الإشادة إلى أن عملية الرقابة الإدارية تعتمد على عدة خصائص ومقومات منها ما يلي:

1- لا بـد مـن معرفة العوائق التي تحول عن تحقيق الأهداف والعمل على التخلص منها.

2- لا بـد مـن مـتابعة الأنشطة المختلفة وقياس أدائها في ضوء المعايير المحددة لها.

3- لا بـد من معرفة اسباب الانحرافات وتصحيحها اولا باول والعمل على التخلص منها مستقبلاً.

نظريات الرقابة الإدارية:

هــناك عدة نظريات تعبر عن عدة آراء مختلفة حول الرقابة الإدارية تتمثل بالآتي:

النظــرية الأولــى: يرى هذا الاتجاه أن الرقابة تهدف إلى التفتيش وتخويف العاملــين واستسلامهم لأوامر المستويات العليا وتنفيذها يعتبر هذا الاتجاه منبثقاً من الفكــرة التي وصفت الإنسان بالخمول والكسل وعدم الرغبة في العمل ويعمل فقط من أجل تجنب العقاب.

النظرية الثانية: يرى أن للرقابة الإدارية دوراً فعالاً وإيجابياً في تأثير سلوك الأفــراد داخــل التنظــيم وذلك أن الإنسان بطبيعته يحب العمل ويتحمل المسؤولية ويعمل دون خوف من العقاب ولكن رغبة في العمل نفسه، كما يرى هذا الاتجاه أن العملــية الــرقابية تزيد من الحماس وتشجيع الكفاءات والعمل على تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة.

مراحل وخطوات الرقابة الإدارية:

المرحلة الأولى: تحديد مواقع وأماكن الرقابة الإدارية:

يــتطلب في هذه المرحلة من الرؤساء تحديد الأماكن التي سيتم مراقبتها لأنه من المستحيل مراقبة كل جوانب التنظيم، إضافة إلى ذلك فإنه يعتبر مكلفاً اقتصادياً بــأن يــراقب كل شيء في التنظيم. غالباً ما تتم في هذه المرحلة بأن تحدد أماكن الرقابة بالأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها.

المرحلة الثانية: وضع المعايير والمقاييس:

تبــرز أهمــية المقايــيس والمعايير في إعطائنا القدرة في تقييم أداء التنظيم والعاملين بالتنظيم.

بإمكاننا تصنيف المعايير إلى الآتي:

1- **معايير نقدية:** تعرف بمعايير التكلفة: مثل تكلفة العمل لكل وحدة إنتاجية تكلفة المواد الخام، تكلفة المواد المباشرة، تكلفة المواد المتغيرة.

2- **معايير غير نقدية:** وهي التي تتعامل مع معايير غير مادية مثل الجودة، كفاءات العمال في الإنتاج، قدرة الماكينة الإنتاجية.

3- **معاييـــر الإيرادات:** وهي التي تشير على دخل التنظيم من مصادر محددة مثلاً دخل شركة الطيران يتمثل:

- بالإيرادات لكل طائرة.
- بالإيرادات لكل كيلو متر.
- بالإيرادات لكل عملية.
- بالإيرادات من السوق (مكة، المدينة، القاهرة، عمان)

4- معايير رأس المال ومنها:

- العائد من الاستثمار.
- نسبة الاقتراض إلى حق الملكية.
- نسبة الأصول المتداولة.
- معدل دوران رأس المال.

5- معايير البرامج مثل:

- الجزء الأول من البرنامج يحتوي على 10% من المشروع.
- الجزء الثاني من البرنامج يحتوى على 20% من المشروع.
- الجزء الثالث من البرنامج يحتوي على 30% من المشروع.
- الجزء الرابع من البرنامج يحتوي على 50 % من المشروع.

6- معايير غير ملموسة مثل:

- مثل تحديد كفاءة وقدرة مدير المبيعات.
- مثل تحديد كفاءة وقدرة مدير المشتريات.

- رفع الروح المعنوية لدى العاملين.

- رفع مستوى الأداء.

7- النسب المالية ومنها ما يلي:

- معدل السيولة.

- معدل المخزون.

- معدل دوران رأس المال.

- معدل الإنتاج.

- نسبة رأس المال على القروض.

المرحلة الثالثة: قياس الأداء:

يتم قياس الأداء بواسطة المعايير التي يتم تحديدها في منظمات الأعمال الدولية وتتطلب هذه المرحلة تحديد فترة الرقابة وأوقات الرقابة.

المرحلة الرابعة: مقارنة الأداء الفعلي:

يتم في هذه المرحلة مقارنة ما تحقق تنفيذه وقياسه بالهدف الأساسي وعند ظهور أي انحراف أو فجوة بين الوضع الحالي والهدف يجب معرفة المصدر والسبب في هذه الفجوة حتى يتم التصحيح.

يعتمد المدراء في هذه المرحلة على البيانات والمعلومات التي تأتيهم من مصادر متعددة منها:

1) الملاحظة الفعلية:

مميزات الملاحظة الفعلية:

- تسمح للمدراء بالتعرف على جوانب يصعب تحديدها أو نقلها إليهم بطرق أخرى مثل التعرف على معنويات ومدى رضا العاملين.
- سرعة اكتشاف الخطأ وسرعة تصحيحه.

- سرعة اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- عدم تعطيل عجلة الإنتاج.

سلبيات الملاحظة الفعلية:

- تعتبر مصدر إزعاج للعاملين.
- تحتاج إلى وقت كبير.
- قد لا تكون وسيلة ميسرة للمستويات العليا.
- قد لا تصلح لجميع الأعمال.

2) التقارير:

يتم تصنيف التقارير إلى شفهية ومكتوبة يتم استعمال الشفهية في الحالات التي لا يحتمل فيها اللبس أو إساءة الفهم، أما المكتوبة فيتم استعمالها في الأمور الهامة والتي يتطلب معالجتها أرقام وبيانات إحصائية.

قاعدة إدارية:

يمكننا تصنيف التقارير إلى:

- أولاً: من حيث طبيعة العمل.

ثانياً: من حيث الفترة الزمنية.

ثالثاً: من حيث الشمول والجزئية.

المرحلة الخامسة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

تحتوي هذه المرحلة على حالتين:

الحالة الأولى: عندما يكون الأداء موافقاً للمقاييس والمعايير، عندها يجب على الرؤساء إظهار تقديرهم واعترافهم للمرؤوسين بذلك، بالإمكان أن يتم ذلك من خلال كلمة شكر أو رسالة تقدير أو منح علاوة، أو إعطاء فرص للتدريب.

المرحلة الثانية: عندما يكون الاداء غير موافقا للمقاييس والمعايير، هنا يتحتم علـــى الرؤساء معرفة مصدر الانحراف وأخذ الإجراءات التصحيحية في وقته، أي تحقـــيق التجانس بين الوضع الحالي وما هو متوقع طبقاً للخطة يتضمن هذا تعديل المقاييس والمعايير.

المرحلة السادسة: تعديل المقاييس والمعايير:

تتطلب هذه المرحلة من الرؤساء التأكد من صلاحية المعايير من عدمها ربما يكـــون الـــسبب فـــي عدم صلاحيتها أن اختيارها أصلاً كان غير مناسباً، أو ربما اســـتحدثت أمور جعلتها غير مناسبة، تعرف هذه المرحلة بالتغذية الاسترجاعية أو التغذية العكسية أو الراجعة.

قاعدة إدارية: أنواع الرقابة:

1-رقابـــة الـــتغذية الأمامية: وهي أحد أنواع الرقابة الذي يركز على رقابة المدخلات للتأكد بأنها ستتوافق مع المقاييس والمعايير الضرورية لعمليات المعالجة.

2-رقابـــة الـــتغذية العكسية: يقوم هذا النوع من الرقابة بمراقبة المخرجات سواء كانت سلع أو خدمات للتأكد من توافقها مع أهداف ومعايير التنظيم وتركـــز هـــذه الـــرقابة على التقنية والتكنولوجيا المستخدمة في عمليات التشغيل.

الأساليب الرقابية:

1- الرقابة البيروقراطية:

هـــي عـــبارة عن أسلوب إداري يعتمد على سياسات ولوائح وقوانين ونظم المكافـــأة والعلاوات وأساليب إدارية أخرى تهدف للتأكد بأن سلوكيات المرؤوسين ستحقق الأداء المعياري.

2- الرقابة الاجتماعية:

أســلوب إداري يعتمد نجاحه على القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف التي يحملهــا المرؤســين، يسعى هذا الأسلوب في توجيه سلوكيات العاملين نحو تحقيق أهداف التنظيم.

قاعدة إدارية: خواص الرقابة الجيدة:

1. يجــب أن لا تهدف إلى تصيد الأخطاء ولكن يكون القصد منها منعها قبل حدوثها.
2. يجــب أن تكــون دقــيقة وسريعة في تحديد الانحرافات قبل حدوثها قدر الإمكان.
3. يجب أن تكون وقائية وعلاجية.
4. يجــب أن تكــون اقتــصادية، بمعنى أن تحقق من المزايا مما يزيد عن تكلفتها.
5. يجــب أن تكــون بعيدة عن التحيز وتتوخى الموضوعية ومصلحة العمل وأهدافه.
6. يجب أن لا تكون مصدر إزعاج وإرباك.
7. يجب أن تعمل إلى إبراز الجوانب الإيجابية.
8. يجب أن تحدد النقاط الحرجة المطلوب الرقابة عليها.
9. يجب أن تهتم بالتنفيذ المستقبلي ولا تنشغل بالانحرافات السابقة.
10. يجب أن تكون مفهومة للمراقب والمراقب.
11. يجب أن لا تظهر كجهاز تجسسي وإنما كجهاز وقائي.

الباب الرابع

إدارة الأعمال الدولية

وفيه ثلاثة فصول:

الفصل الأول: خطوات عملية اتخاذ القرارات الإدارية العالمية وصفات الخطط الإستراتيجية الدولية.

الفصل الثاني: صفات القائد في منظمات الأعمال الدولية.

الفصل الثالث: كيف يمكن عولمة إدارة الأعمال في الشركات لتصبح إدارة أعمال دولية وعالمية.

الفصل الأول

خطوات عملية اتخاذ القرارات الإدارية العالمية

وصفات الخطط الإستراتيجية الدولية

إن التخطـيط هـو تلـك العملـية الإدارية التي يتم من خلالها اختيار مهمة وأهداف التنظيم طويلة الأجل ومتوسطة الأجل وقصيرة الأجل كما يساعد التخطيط على ابتكار واختراع أهداف الإدارات والأقسام والمرؤوسين وبناء أهداف تنظيمهم.

ملاحظة إدارية هامة:

يساعد التخطيط على إختيار الأسلوب المناسب لتحقيق أهداف المنشأة.

كما يعرف أيضاً التخطيط بأنه الاستعداد المسبق لعمل ما يراد إنجازه.

كما أن التخطيط هو عبارة عن اتخاذ القرارات بما سيتم عمله في المستقبل، فالتخطيط هو التنبؤ بالمستقبل والذي هو عبارة عن افتراض ظهور بعض الظواهر والظروف واحتمال حدوث بعض المشكلات وطرق حلها.

ملاحظة إدارية هامة:

غالباً ما تقوم التنظيمات الكبيرة والعملاقة بوضع خططها الاستراتيجية على مستويات الهرم الوظيفي (العليا والوسطى والدنيا).

1- مقومات الخطة الإستراتيجية:

والسؤال الذي يطرح نفسه حالياً، هو: كيف تصمم الخطة الاستراتيجية ؟

يـتم الإجابة على هذا السؤال بإتباع الأسلوب التحليلي، والذي هو عبارة عن الخطوات التالية:

1) تحديد الهدف:

هـــذه المرحلة يتخللها عملية تقييم ومعرفة أماكن القوة والضعف، كما تتميز بمعرفة تشخيص التهديدات والفرص المتاحة.

تتمـــثل عملية تقييم ومعرفة أماكن القوة والضعف بنظرة التنظيم إلى قدراته التمويلية والأفرادية والإنتاجية والتسويقية والتكنولوجيا المتوفرة لديه.

أمـــا بالنسبة لتشخيص التهديدات والفرص فتمثل في نظرة التنظيم للتأثيرات الخارجـــية التـــي قـــد تأتي من واقع الوضع الاقتصادي أو من واقع المنافسين أو الموردين أو قد تأتي من ظهور سلع جديدة أو سلع بديلة.

2) البحث عن البدائل:

بعـــد تقيـــيم أمـــاكن القوة والضعف ومعرفة التهديدات والفرص، تبدأ عملية الـــبحث عـــن البدائل والتي تتم من خلال معرفة أماكن القوة والضعف في المنشأة وتحديـــد ومعرفة التهديدات والفرص المتاحة والمتوفرة وقياس مدى قدرة المنظمة على تمويل التنظيم وقدرتها في إدارة الموارد البشرية والتسويقية في المنظمة.

3) وضع الخطة الإستراتيجية:

فـــي هذه المرحلة يتم توضيح الأسلوب والخطوات التي تتبع من أجل تحقيق أهـــداف التنظيم، في هذه المرحلة أيضاً يتم توضيح نوع التكنولوجيا المتبعة لتحقيق ذلك كما يجب توضيح الموارد التي يجب توافرها من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

4) وضع الخطة التكتيكية التفصيلية:

الهـــدف مـــن الخطة التكتيكية التفصيلية هو مساعدة الخطة الاستراتيجية في إنجاز أهدافها ومهمتها.

5) المراقبة وتقييم النتائج:

مـــن أجل إنجاز الخطة بنجاح سواء كانت إستراتيجية أو تكيتيكية ويجب أن يـــرافقها عملية المراقبة والمتابعة للتأكد من تنفيذها، وفي حالة عدم تحقيق الأهداف المـــرجوة مـــن الخطـــة يجب على واضعي الخطة التفكير ومراعاة وضع أهداف واساليب جديدة.

2- ماهي مراحل إتخاذ القرار:

1-تحديـــد المـــشكلة وتـــشخيص المـــشكلة ومعرفة حجم المشكلة ونوعها ومصدرها وطبيعتها وطرق حلها وعلاجها وكيفية التغلب عليها.

2-تحديد الهدف بدقة ووضوح ومعرفة ماهي أهداف المنظمة.

3-البحث عن البدائل المناسبة لحل المشكلات ولاتخاذ القرارات.

4-تقييم البدائل ووضع عملية مقارنة بين عدة بدائل وعمل دراسة عملية لهذه البدائل.

5-اختـــيار البديل الأمثل والأفضل والأوفر والذي يحقق أسرع حل وبأقصر الطرق.

6-تنفيذ الحل الأمثل.

7-المـــتابعة والمـــراقبة وإجراء عملية الإصلاح والتغيير في حالة اكتشاف الأخطاء والإستفادة من تجارب الماضي.

ملاحظة هامة:

غالباً ما يتم التخطيط قصير المدى في المستويات الدنيا، في حين أن متوسط المدى يتم في المستويات الوسطى، أما طويل المدى ففي المستويات العليا.

3- ماهي خواص الخطة الجيدة:

تتميز الخطة الجيدة بالخصائص التالية:

1- المـرونة: يجب على الخطة أن لا تتصف بالجمود، ومن الضروري أن تعطي مجال للتعامل مع المتغيرات الجديدة.

2- الـشمول: مـن الضروري أن تشمل الخطة كل مستويات الهرم الوظيفي وتوضح دور كل مستوى في إنجاز الأهداف العامة للتنظيم.

3- الوضـوح: مـن خـصائص الخطة الجيدة الوضوح، فإذا كانت الخطة واضحة فإنها تبعث في نفوس المرؤوسين الإرتياح والطمأنينة وتشجيعهم علـى العمـل، أما إذا كانت الأمور غير واضحة ومبهمة فإنها تثير في نفوسهم المخاوف والشك وهذا يؤثر على أدائهم وإنتاجهم.

4- الواقعية: يجب على الخطة أن تتميز بالواقعية والعملية.

5- الرسـمية: عـندما تكـون الخطة رسمية يصبح تنفيذها ملزماً على كل الأطراف المعنية.

6- الإعلان: عنها حتى يعرف ويسمع عنها الجميع.

7- التحديد والدقة لكل تفاصيل الخطة.

قاعدة إدارية:

هناك أسئلة يجب أن يقوم المدير بالإجابة عليها وهي كما يلي:

1- ماهو العمل الإداري الواجب القيام به في المنظمة ؟

2- ما هي أهداف المنظمة ؟

3- متى يجب إنجاز أعمال المنظمة ؟

4- أين سيتم إنجاز أعمال المنظمة ؟

5- من هو الذي سيقوم بإنجاز أعمال المنظمة؟

6- كيف سيتم إنجاز أعمال المنظمة؟

7- ما هي المشاكل الإدارية التي سوف تواجهها المنظمة ؟

8-ما هي الحلول المناسبة لهذه المشاكل في المنظمة ؟

قاعدة إدارية:

الشروط الواجب توافرها في الأهداف:

1-ترتيب الأولويات.

2-تحديد المسئوليات.

3-يجب أن تكون الأهداف واضحة وسهلة في التطبيق.

4-يجب أن تكون الأهداف مرنة وقابلة للتطبيق العملي.

5-يجب أن تكون الأهداف منطقية وواقعية وقابلة للقياس.

ملاحظة إدارية هامة: أمور يجب مراعاتها عند التخطيط:

من الضروري أن نضع بعين الاعتبار عند التخطيط الأمور التالية:

1-النظرة الشاملة للتخطيط.

2-تحديد المسئوليات.

3-الاهتمام بالتكاليف.

4-تقليص الغموض.

5- ماهي فوائد التخطيط:

تشمل فوائد التخطيط الآتي:

1) يساعد التخطيط في تحديد أهداف التنظيم.

2) يساعد التخطيط في مواجهة المنافسين.

3) يساعد التخطيط في مواجهة التطورات والمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين وغيرهم.

4) يساعد في التنسيق والتكامل بين إدارات التنظيم.

5) يساعد في معرفة الفرص والتهديدات الخارجية.

6) يساعد في تقييم قدرات التنظيم.

6- ماهي مشكلات وعوائق التخطيط ؟

إن هناك مشكلات وعوائق تعترض طريق التخطيط وهي:

1- غالباً ما تواجه عملية التخطيط مشكلات وخاصة عند التغيير والقيام بعملية التغيير.

2- يعد التغيير والإنتقال إلى مرحلة كبرى أو إلى عمل تجاري جديد مخيفاً أمام بعض المدراء الذين يتصفون بالجمود والتخلف كما أن عملية التطوير والتحديث والتجديد تعد أمراً مفاجئاً ومرعباً ومهيباً أمام المتخلفين من الإداريين.

3- رفض بعض المدراء لعملية التغيير يعد عيباً كبيراً ومشكلة خطيرة وعقبة عظمى تقف أمام عمليات التخطيط السليم ووضع الخطط والأهداف الجيدة.

4- يعتبر البعد الزمني يعتبر عامل مهم في عملية التخطيط فكلما أخذت الخطة بعداً زمنياً أطول كلما دخلت وظهرت عوامل جديدة وحديثة قد تؤثر على سير الخطة وتنفيذها.

5- إن حجم المنشأة يؤثر على عملية التخطيط فكلما كبر حجم المنشأة تعرضت الخطة لصعوبة في التنفيذ وذلك نظراً لظهور بعض الأحداث الغير متوقعة.

6- تغير القوانين الخارجية وتقلب اللوائح وتعدد الأنظمة الإدارية يعد عائقاً أمام تحقيق كثير من الأهداف وتغيير الخطط بشكل مستمر كذلك.

7- عدم القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية المحيطة بالشركة يعد عائقاً أمام عمليات تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف.

8- الملل الوظيفي والروتين العملي الرسمي يعد مضعفا لعمليات التخطيط السليم.

9- عـدم وجـود الخبراء والمختصين وذوي الخبرات العلمية والتجارب العملـية يعـد أيـضاً عائقاً كبيراً أمام وضع الخطط الصحيحة وتحديد الأهداف وترتيب الأولويات.

10- وأخيـراً إن مـن أهم ما يقف عائقاً أمام قضايا التخطيط الصحيح هو الفوضى الإدارية وعدم التنظيم العملي والإداري والوظيفي وعدم تقسيم الأعمال ومراعاة التخصص العملي والوظيفي.

الفصل الثاني

صفات القائد في منظمات الأعمال الدولية

لقد ذكر الله تعالى في القرآن الكريم صفات محددة وأخلاق معينة يجب على الإنسان أن يتحلى بها فيتخذها طريقة له ومنهجاً يرتضيه وقد جمعتُ من القرآن الكريم كاملاً كل ما ذكره الله تعالى ووضحه وبينه للإنسان مما يجب عليه الالتزام به من الأخلاق العليا والتي تتناسب مع أخلاق الرجل القائد وينبغي على كل مدير أن يتبع هذه الخطة الأخلاقية العليا نظراً لأنها تتناسب وطبيعة العمل الإداري والمكتبي الراقي في التعامل والتصرف مع الآخرين وإليكم بياناً مفصلاً عنها:

1- **الصبر**: فمن المتفق عليه أن المدير عليه أعمال وواجبات ووظائف كثيرة إضافة إلى الالتزامات المكلف بها فهذا يحتاج إلى صبر وقد قال الله تعالى:

(يا أيها الذين آمنوا استعينوا بالصبر والصلاة إن الله مع الصابرين) (آية 153 سور البقرة).

وقال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا اصبروا وصابروا ورابطوا واتقوا الله لعلكم تفلحون) (آية 200 سورة آل عمران).

2- **الشكر**: فالمدير يحتاج إلى الشكر والتقدير دائماً وكذلك يقوم المدير بممارسة عملية الشكر والثناء إلى من أحسن إليه فقد قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا كلوا من طيبات ما رزقناكم واشكروا لله إن كنتم إياه تعبدون) (آية 172 سورة البقرة).

3- **الإحسان للآخرين**: فالمدير دائماً يسعى لتقديم الإحسان للآخرين ومساعدتهم قال الله تعالى: (إن الله يأمر بالعدل والإحسان وإيتاءي ذي القربى وينهى عن الفحشاء والمنكر والبغي يعظكم لعلكم تذكرون) (آية 90 سورة النحل).

4- **الكلام الطيب**: فالمدير هو بحاجة ماسة للكلام الجميل والحسن والطيب مع الآخرين من الموظفين أو غيرهم سواءً خارج المنظمة الإدارية أو حتى داخل مكتبه

قـــال الله تعالـــى: (وقـــل لعبادي يقولوا التي هي احسن إن الشيطان ينزغ بينهم إن الشيطان كان للإنسان عدواً مبيناً) (آية 53 سورة الإسراء)

5- **العفو والصفح:** فمن أخلاق المدير الهامة أن يعفوا عن الزلات ويتسامح وينسى الأخطاء الصادرة من الآخرين معه إذا بدر الاعتذار منهم إن كانوا مخطئين قـــال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا إن من أزواجكم وأولادكم عدواً لكم فاحذروهم وإن تعفوا وتصفحوا وتغفروا فإن الله غفور رحيم) (آية 14 سورة التغابن).

6- **الصدق:** فمن أهم الصفات والأخلاق الواجب توفرها في كل موظف هي الصدق في التعامل والصدق مع الآخرين والصدق في الكلام قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين) (آية 119سورة التوبة)

7- **إصلاح الأخطاء والمبادرة في الإصلاح بين الآخرين:** قال الله تعالى: (لا خير في كثير من نجواهم إلا من أمر بصدقة أو معروف أو إصلاح بين الناس ومن يفعل ذلك ابتغاء مرضات الله فسوف نؤتيه أجراً عظيماً) (آية 114 سورة النساء).

8- **أداء الأمانـــة:** فمن المهمات الإدارية والمصاحبة للأخلاق الإدارية القيام بتوصـــيل الأمانـــات وأدائها على أكمل وجه دون نقص أو غش فقد قال الله تعالى: (إن الله يأمـــركم أن تـــؤدوا الأمانـــات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل إن الله نعمّا يعظكم به إن الله كان سميعاً بصيراً) (آية 58 سورة النساء).

9- **الاجـتماع والإتحـــاد وعدم التفرق:** فمن المتفق عليه أن المدير يجب أن تكون علاقته قوية بالموظفين فيتحد معهم ويتفق مع الآخرين ولا يختلف وينتقد نقداً سلبياً بل يسدد ويقارب ما استطاع إلى ذلك سبيلا قال الله تعالى: (واعتصموا بحبل الله جمـــيعاً ولا تفرقوا) (آية 103 سورة آل عمران) وقال الله تعالى: (وأطيعوا الله ورسوله ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم واصبروا إن الله مع الصابرين) (آية 46 سورة الأنفال).

10 – التـــشاور والمشاورة وعقد مجلس للشورى داخل المؤسسة الإدارية للتشاور مع الموظفين وأخذ آرائهم ومراجعة الأمور والقرارات الإدارية معهم قال

الله تعالى: (وامرهم شورى بينهم) (اية 38 سورة الشورى) وقال الله تعالى مخاطبا نبـيه العظـيم محمد صلى الله عليه وسلم يبين كيف يتعامل مع أصحابه المسلمين (وشاورهم في الأمر) (آية 159 سورة آل عمران).

11- **العـدل:** فمن الأمور الهامة في الحياة العملية والوظيفية هي العدل قال الله تعالـى: (وأقـسطوا إن الله يحب المقسطين) (آية 9 سورة الحجرات) وقال الله تعالى: (إن الله يأمر بالعدل) (آية 90 سورة النحل).

12- **الوفاء بالوعود والعهود والمواثيق والصدق في كتابة وإمضاء العقود الإدارية** قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا أوفوا بالعقود) (آية 1 سورة المائدة).

13- **التعاون على العمل الجاد المثمر والتعاون على الخير:** قال الله تعالى: (وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان) (آية 2سورة المائدة)

14- **التواضع:** فمن الصفات الحميدة التي يجب توفرها في للمدير وللرئيس والأميـر والوزير هي التواضع قال الله تعالى موضحاً وصية الرجل الحكيم لقمان لابـنه: (و لا تـصعر خدك للناس ولا تمش في الأرض مرحاً إن الله لا يحب كل مختال فخور) (آية 18 سورة لقمان).

15- **عدم التدخل في شؤون الآخرين وعدم السؤال عن أمور لا تهم السائل وتـرك الفضول** قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا لا تسألوا عن أشياء إن تبد لكم تـسؤكم) (آية 101 سورة المائدة) وقال الله تعالى: يا أيها الذين آمنوا عليكم أنفسكم لا يضركم من ضل إذا اهتديتم) (آية 105 سورة المائدة).

16- **أخـذ الأمور بجدية وترك اللعب والتسويف والبعد عن الاستهتار** قال الله تعالـى مـوجهاً كلامه إلى نبيه الكريم يحيى عليه الصلاة والسلام: يا يحيى خذ الكتاب بقوة وآتيناه الحكم صبياً) (آية 12: سورة مريم).

17- **الإعراض عن المنتقدين نقداً هداماً وتجاهل الحاسدين ونبذ من يخرب علـيك العمـل الإداري** قـال الله تعالـى: (خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين) (آية 199 سورة الأعراف)، وقال الله تعالى مخاطباً نبيه محمد صلى الله

علــيه وســلم: (واصــبر على ما يقولون واهجرهم هجرا جميلا) (اية 10 سورة المزمل).

18- العلم وزيادة المعرفة فلابد أن يكون المدير ملماً بكثير من المعلومات التي تساعده على مواجهة الأزمات قال الله تعالى: (لتعلموا عدد السنين والحساب) (آيــة 5 ســورة يــونس) وقال الله تعالى: (قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون) (آية 9 سورة الزمر).

19- الكــرم والإيــثار والبذل والعطاء فإن من أهم صفات المدراء والقادة الكــرم المالي والمساعدة المالية والدعم المعنوي: قال الله تعالى: (ويؤثرون على أنفــسهم ولو كان بهم خصاصة ومن يوق شح نفسه فأولآئك هم المفلحون) (آية 9 سورة الحشر)

20- الــرحمة والمودة والرفق والمحبة: قال الله تعالى: (وجعل بينكم مودة ورحمــة) (آيــة 21 ســورة الــروم) وقد قال الله تعالى (وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين) (آية 107 سورة الأنبياء).

21- الــشجاعة: قــال الله تعالى (ومن يعمل من الصالحات وهو مؤمن فلا يخاف ظلماً ولا هضماً) (آية 112 سورة طه) وقال الله تعالى: (ومن يؤمن بربه فلا يخاف بخساً ولا رهقا) (آية 13 سورة الجن).

23- التثبت من الأمور وعدم الاستعجال في الحكم على الأشخاص أو على المسائل الإدارية: قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين) (آية 6 سورة الحجرات).

24- عــدم الإســراف أو التبذير في الموارد المالية المتاحة قال الله تعالى: (ولا تسرفوا إنه لا يحب المسرفين) (آية 31 سورة الأعراف) وقال الله تعالى: (إن المبذرين كانوا إخوان الشياطين) (آية 27 سورة الإسراء).

25- القــوة والسلامة الجسدية لأن من أهم صفات المدير أن يكون نشيطاً عاملاً مجداً مجتهداً في عمله الإداري نظيفاً طاهراً مهتماً بهندامه ومظهره ليجلب

محبة الناس وعطفهم واحترامهم: قال الله تعالى: حاكيا القصة عن المراة التي أرادت الزواج بنبي الله موسى عليه السلام (قالت يا أبت استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين) (آية 26 سورة القصص). وقال الله تعالى: (يا بني آدم خذوا زينتكم عند كل مسجد وكلوا واشربوا ولا تسرفوا) (آية 31 سورة الأعراف).

26- عدم رفع الصوت بالصياح والصريخ على الناس فالمدير بطبيعته هادئ الطباع معتدل المزاج لا يغضب ولا يصرخ ولا يزعج الآخرين: قال الله تعالى حاكياً وصية لقمان الحكيم لابنه: (واغضض من صوتك إن أنكر الأصوات لصوت الحمير) (آية 19 سورة لقمان).

27- إفشاء السلام فالسلام على الآخرين دليل سلامة القلب من الحسد إضافة إلى أن إفشاء السلام من الرجل ذو المقام الرفيع كالمدير أو الوزير على من يلقى سيجلب له محبة الآخرين: قال الله تعالى حاكياً قصة نبيه إبراهيم عليه الصلاة والسلام لما دخل عليه ضيوفاً: (إذ دخلوا عليه فقالوا سلاماً قال سلامٌ) (آية 25 سورة الذاريات).

28- عدم الاعتداء على أحد: قال الله تعالى: (ولا تعتدوا إن الله لا يحب المعتدين) (آية 178 سورة البقرة).

29- عدم أخذ أموال الناس بغير حق: قال الله تعالى: (ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها إلى الحكام لتأكلوا فريقاً من أموال الناس بالإثم وأنتم تعلمون) (آية 188 سورة البقرة). وقال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل إلا أن تكون تجارة عن تراضٍ منكم) (آية 29 سورة النساء).

30- عدم المن والامتنان والأذى: قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا لا تبطلوا صدقاتكم بالمن والأذى) (آية 264 سورة البقرة).

31- عدم التكبر: قال الله تعالى عن نفسه: (إنه لا يحب المستكبرين) (آية 23 سورة النحل) وقال الله تعالى: فلبئس مثوى المتكبرين) (آية 29سورة النحل)

32- عـدم التقليد الأعمى في الامور الخاطئة بل الإبداع والابتكار والتجديد ونـبذ التخلف الفكري: قال الله تعالى: (أفلم يدبروا القول أم جاءهم مالم يأت آبائهم الأولين ؟) (آية 68 سورة المؤمنون).

33- عـدم الظـن الـسيئ بالآخرين فالمدير يترفع عن الصغائر ولا يدور سفاسف الأمور: قال الله تعالى: يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيراً من الظن إن بعض الظن إثم) (آية 12 سورة الحجرات).

34- عـدم خيانة الأمانات: قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون) (آية 27 سورة الأنفال).

35- عـدم الاسـتبداد بالـرأي وترك التسلط على الآخرين: قال الله تعالى مـوبخاً عدوه فرعون وحاكياً قصته للاتعاظ والاعتبار منها: (قال فرعون ما أريكم إلا مـا أرى وما أهديكم إلا سبيل الرشاد) وكلنا يعرف ما آل إليه مصير فرعون؟ (آية 29 سورة غافر).

36- عـدم القـول بـدون عمل أو تطبيق بل التنظير مع التطبيق: قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون * كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون) (آية 2+3 سورة الصف).

* ثـم أوردت هنا بعضاً من الأحاديث الصحيحة الثابتة عن رسول الله صلى الله علـيه وسـلم والتـي تخص وتخدم موضوع مجال وجود الإدارة في الشريعة الإسـلامية لـتكون موضحة ومبينة وثابتة لكل مدير وقائد ومسئول ووزير وأمير فيـتخذها طريقة دائمة في عمله وهذه هي الأحاديث الشريفة هي تعبير عن صفات الرجل القائد وعن أخلاق المدراء وسماتهم وهي:

1- إعطـاء كـل ذي عمـل حقـه من الوقت وعدم إهلاك الجسد والعقل ومـراعاة الظـروف والأحـوال: روى البخاري ومسلم عن عبد الله بن عمرو بن العاص رضي الله عنهما قال: قال لي رسول الله صلى الله عليه وسلم: (ألم أخبرك أنـك تصوم النهار وتقوم الليل ؟ قلت بلى يا رسول الله فقال رسول الله صلى الله

عليه وسلم: فلا تفعل وإنما صم وافطر، ونم وقم، فإن لجسدك عليك حقا وإن لعينك عليك حقاً وإن لزوجتك عليك حقاً وإن لزوارك عليك حقاً).(صحيح البخاري رقم الحديث 123/5 باب حق الضيف في الصوم وباب حق الجسم في الصوم وباب حق الأهل في الصوم، وصحيح مسلم رقم الحديث 1159 باب النهي عن صوم الدهر).

2- التيسير والتفاؤل وتسهيل الأمور: روى البخاري ومسلم عن أنس بن مالك رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: يسروا ولا تعسروا وبشروا ولا تنفروا) (صحيح البخاري في العلم رقم الحديث 1 /171 باب ما كان النبي صلى الله عليه وسلم يتخولهم بالموعظة، وصحيح مسلم رقم الحديث 1734 باب في الأمر بالتيسير وترك التنفير).

3- أداء الأمانة وتوصيل الرسائل إلى أهلها ومستحقيها: روى الترمذي حديث حسن وصحيح عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (أدّ الأمانة إلى من ائتمنك ولا تخن من خانك) (سنن الترمذي رقم الحديث 1264 في البيوع).

4- الصدق في النصيحة وإعطاء الكلام الصحيح عند طلب المشورة وإبداء الرأي: أخرج أبو داود بسند حسن حديث عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: (من أشار على أخيه بأمر يعلم أن الرشد في غيره فقد خانه) (رقم الحديث 3657) وروى الترمذي بسند حسن عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (المستشار مؤتمن) رقم الحديث (2833 + 2824).

5- الحث على توزيع الهدايا لكسب ولاء ومحبة الآخرين: روى البخاري بسند صحيح قالت عائشة رضي الله عنها كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يقبل الهدية ويثيب عليها – أي يكافئ ويشكر صاحبها على هديته – (رقم الحديث 5/ 154) (باب المكافأة على الهبة).

6- من الاخلاق الحميدة الرحمة فقد روى البخاري في صحيحه ان رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: من لا يرحم الناس لا يرحمه الله (رقم الحديث 13/ 303).

7- وكــذلك مما يحتاج له المدير هو الرفق في التعامل واللين مع الآخرين فقـد روى مسلم في صحيحه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: (إن الله رفيق يحب الرفق ويعطي على الرفق ما لا يعطي على العنف) (رقم الحديث 2539).

8- وكذلك مما يحتاج له المدير من الأخلاق الإدارية الحميدة البذل والعطاء والــسخاء والكرم فقد روى البخاري ومسلم (أن رسول الله صلى الله عليه وسلم ما سأله – أي ما طلب منه – أحدٌ شيئاً فقال لا).

كما يجب أن يتحلى المدراء والموظفون الإداريون بالصفات التالية:

1- أن يكــون على مستوى علمي وثقافي يتناسب مع طبيعة العمل الموكل إليه.

2- أن يكــون حــسن المظهــر ويحــافظ على أناقته ويجيد اختيار نوعية الملابس بحيث تكون متناسقة الألوان والشكل، ولا يعني ذلك بالضرورة أن تكــون هذه الملابس من النوع الغالي الثمين وإنما يفضل أن تكون بسيطة في تكاليفها جيدة في مظهرها.

3- أن يكــون ذا صــوت واضــح ومسموع فالصوت المنخفض قد يربك ســامعيه وربما ترتب عليه حدوث سوء فهم في بعض الأحيان، وكذلك بالنسبة للصوت العالي إذ يؤدي إلى الإزعاج ويترتب عليه نتائج سيئة.

4- أن يكون متمتعاً بقسط من الكياسة واللباقة بأن يتفهم مطالب رئيسه وأن يكــون لبق في التعامل معه ابتداء من استئذانه قبل الدخول عليه وحتى استئذانه بالانصراف حين انتهاء دوامه.

5- أن يكــون مديــر المكــتب لطيفاً في كلامه مؤدباً في أخلاقه راقياً في تعاملاته ومهذباً في سلوكه وتصرفاته.

6- ان يكون السكرتير لبقا مجاملا حسن الاخلاق طاهر النية صافي القلب صادق التعاملات مع العملاء والزبائن والآخرين.

7- أن يكــون المديــر وســكرتير المدير صادقين في كلامهم وتعاملاتهم لطيفين ومهذبين غير غليظين ولا شديدين ولا متعصبين أو عصبيين.

8- أن يكــون مدير المكتب أو السكرتير نظيفاً في مظهره لائقاً في ملبسه جيداً في مظهره زكياً في رائحته جميلاً في مظهره وشكله.

9- أن يكون على مستوى عالي من الثقافة والعلم وتحصيل المعلومات.

10- أن يكون على مستوى جيد من الذكاء والقدرة على فهم الأمور وتحليلها وتفــسيرها تفسيرا جيدا وإدراك الأمور ومعرفة طرق الحل للمشكلات الإدارية والمالية التي تحيط بالشركة أو بالمنشأة أو بالأشخاص كذلك.

11- أن يكون مدير المكتب رشيقاً في تحركاته نشيطاً في إنجازاته مبدعاً في أسلوبه وأفكاره وأطروحاته.

12- أن يكــون الــسكرتير أو السكرتيرة حريصاً على المعلومات الخاصة بالشركة أو المنظمة أو الهيئة الإدارية التي يعمل بها.

13- أن يكون صبوراً حليماً ذو قلب واسع وحلم ملحوظ وظاهر.

14- أن يكون متفهماً للأمور والمشكلات ومبادراً لتوجيه التحذيرات للمدراء من وجود منطقة خطر ما في وحدة ما أو قسم إداري معين.

كما أن هناك العديد من الأسس والمبادئ الخاصة بأعمال وواجبات المدراء في الإدارات الحديثة وهي كما يلي:

1- الشخــصية القــيادية: فــيجب علـــى مــدراء المكاتب وموظفي مكاتب الــسكرتارية الحديــثة والتنفيذية أن يتحلوا بالصفات القيادية مثل: القوة الماديــة والقوة العلمية والفكرية والذكاء والإبداع والتحمل والقدرة على التخطيط والصبر والكرم والشجاعة والإقدام والعلم الإخلاص والصدق

والتواضع والتأني والحزم والتعامل بالحكمة الإدارية وبالعقل والتخلي عن التعامل بالعواطف والمشاعر والأحاسيس.

2 - يجب على المدراء أن يكونوا قادرين على القيام ببناء وتكوين فريق عمل كامل متكامل متعدد ومتكون من العديد من الخبرات والموارد البشرية الجيدة والكفوءة.

3 - تكوين فريق عمل مناسب، وبناء فريق عملي جيد، مكون من العديد من الكوادر البشرية المناسبة.

4 - الإبداع: فإن من أهم خصائص وواجبات السكرتير التنفيذي الذي يعمل في مكاتب السكرتارية الحديثة والمعاصرة هو القدرة على الإبداع والخروج من المآزق وتحليل الأمور بشكل صحيح والإبداع في القضايا الإدارية والتوصل إلى الحلول المناسبة بقدرة فائقة وعالية مع القدرة على الخروج بنتائج جديدة تختلف عن الأنماط والأساليب والوسائل والأهداف والغايات والحلول السابقة والنتائج الماضية.

5 - إتقان إستخدام تطبيقات علم البرمجة اللغوية العصبية وعلم النفس والتمكن العلمي الجيد من علم الإبداع وعلم الإقناع ومعرفة كيفية الإقناع وكيفية الحوار والنقد البناء الإيجابي وكيف يمكن التأثير في العقول وطرق ووسائل وأساليب غسيل الدماغ البشري والطرق الحديثة في الإقناع وتعلم وسائل وتطبيقات وأنماط وقواعد علم الإيحاء وعلم البرمجة اللغوية العصبية مع دخول دورات خاصة في مجال علم البرمجة اللغوية العصبية وتعلم كيفية الإبداع بواسطة علم البرمجة اللغوية العصبية وكيف يمكن الإقناع والتعامل مع العقول البشرية وكيفية التفكير بطرق علمية عميقة وكيف يمكن التسويق القوي والمؤثر والمباشر كل ذلك من خلال تعلم وتطبيق طرق وقواعد علم البرمجة اللغوية العصبية.

6 – القـــدرة علـــى التغيير والقدرة على للتعديل والمراجعة الدقيقة للانظمة والقــرارات والقــدرة علـــى تغيير المستوى الحالي والرقي بالمستوى العلمي والخدمي والتجاري للشركات أو المنظمات الإدارية.

7 – يعد التغيير إلى الأفضل وكيفية التطوير والبحث عن الطرق الحديثة في الــتجديد والــتحديث وزيادة الدخول والعوائد والأرباح وإنتشار السمعة الطيــبة للــشركة والمــنظمة مــن أهم أعمال وواجبات ومهام مكاتب السكرتارية الحديثة والتنفيذية الفعالة والمتقدمة.

8 – الإلتزام بالمبادئ وبالقيم وبالقواعد الأخلاقية مع الإلتزام بأنظمة ولوائح وقوانــين الــشركة والإدارات العلــيا، فإن من أهم واجبات ووظائف وأعمــال الــسكرتير التنفيذي في مكاتب السكرتارية الحديثة والتنفيذية الفعالــة والمتقدمة هو الإلتزام بالأخلاق الإدارية العليا والسمع والطاعة لكــل أوامر رئيس مجلس الإدارة والمدير العام والمدير المالي والمدير التنفيذي ورؤساء الأقسام عدم إفشاء الأسرار والإلتزام بالقواعد الإدارية واللــوائح وحــث الموظفــين علــى إتباع الأنظمة واللوائح والقوانين الإدارية.

9 – إســتخدام مــبدئ التقــسيم الإداري للوحدات والفروع والأقسام ووضع اللــوائح الخاصة بالترتيب الإداري والتنظيم العملي وتوضيح وتفصيل مبادئ التخصصات الوظيفية وطرق عملها.

10- الإهــتمام بالجانــب العلمــي والحث على الرقي في سلم العلم ومتابعة المعلــومات والحصول على المعلومات والتقارير كاملة والإعتماد على الخبــراء والمختــصين مــن العلماء والمفكرين في وضع خطط عمل للشركات وتوضيح برامج وأهداف المنشآت.

11- الإهتمام بالجانب البشري والسعي إلى إيجاد موارد بشرية جيدة وكفوءة ذو خبرات عالية وقوية في المجال الإداري والعملي والحسابي والتحليلي والإبداعي.

12- تخصيص إدارة خاصة بالموارد البشرية وتعيين مدير خاص بقسم الموارد البشرية والإهتمام بالموارد البشرية وذلك لصقل مهارات وخبرات الموظفين.

13- تحديد قسم التدريب والتطوير وتوفير مكان وقسم خاص بالتدريب والتطوير للموارد البشرية والسعي إلى الرقي بمستوى الموظفين.

14- وضع خطط علمية وتدريبية خاصة بالتدريب والتطوير وإقامة دورات خاصة وعقد ندوات ومؤتمرات علمية خاصة بمجال التدريب والتطوير الإداري والمالي والوظيفي والعملي.

15- التفويض الإداري الرسمي وإصدار قرارات رسمية تهدف إلى تفويض موظفين وأفراد إلى القيام بالأعمال الموكلة إليهم وتحديد نظام للرقابة والمتابعة الإدارية وتعديل السلوك الإداري وتغيير القرارات الوظيفية.

16- إن أكثر ما يجب التركيز عليه في مهارات السكرتارية الحديثة أثناء عمل الموظفين في مكاتب السكرتارية التنفيذية الفعالة والمتقدمة هو الإهتمام بمجال القوة الإدارية والحزم الإداري في مجال الأعمال الإدارية.

17- إن أكثر ما يهتم به مدراء المكاتب والمدراء للأقسام ومدراء الفروع والسكرتاريون التنفيذيون هو مجال الأفكار وترتيب الأفكار والإهتمام بالمعلومات الحديثة والجديدة والحرص على تلقي ومتابعة آخر المستجدات الإدارية والأنظمة واللوائح والقوانين والمنح والقواعد الإدارية والتجارية الداخلية والخارجية مع التركيز على إثارة الفكر

وإعمـــال العقـل ولــزوم الحكمـــة الإدارية وإتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

18- إن إدارة المعـرفة لهـي من أهم مجالات وتخصصات العلوم الإدارية والتـي يعتمد عليها المدراء والموظفين كما أن المدراء والسكرتاريون التنفـيذيون لا يستطيعون أداء عملهم إلا بواسطة الإعتماد على المعرفة وكيفـية تنظـيم وإدارة المعـرفة وهـذا من أسس ومتطلبات ووسائل السكرتارية الحديثة والتنفيذية المعاصرة.

19- إن الإدارة بالأفكـار تعد من أبرز الطرق التي يستخدمها الموظفون في مكاتب الإدارات الحديثة وذلك لممارسة أعمالهم في ظل أسس ومبادئ الإدارة الحديثة.

كمـا أن هناك مهارات إدارية فعالة يجب توفرها في موظفي ومدراء مكاتب الإدارات الحديثة ومن هذه المهارات ما يلي:

1- الاهـتمام بـالإدارة العليا، والإدارة العامة، والإدارة المالية، والإدارة التنفـيذية والإشـرافية، وإدارة المـوارد البـشرية، وإدارة الـتدريب والتطويـر، وذلـك وفقاً لما هو مرتب ومخطط ومنظم له بكل تناسق وتنظيم علاقات فيما بين الأقسام والإدارات المختلفة.

2- فهـم وإسـتيعاب المعاني المقصودة من تطبيق عمليات الإدارة وآليات التنظـيم الإداري والعملـي مـع الإخلاص للإدارات والولاء الوظيفي للأقسام والوحدات الإدارية المختلفة.

3- أن يـتمكن موظفـو الـسكرتارية التنفيذية من علم الإدارة وأن يطبقوا قوانـين وأنظمـة علـم الإدارة وأن يكون مدراء المكاتب في مكاتب الـسكرتارية التنفـيذية ماهـرون ومبدعون في تخصص ومجال علم الإدارة.

4- ان يفـرق المـدراء بين فروع وتخصصات علم الإدارة فيجب التركيز علـى إدارة الأعمال وعلى الإدارة العامة وعلى إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق وإدارة الأزمات.

5- أن يحـدد المدراء العمليات الإدارية والقوانين الإدارية والأنظمة العامة واللوائح الخاصة بالأعمال الإدارية وتقسيم وتوضيح العمليات الإدارية.

6- تحديـد ومعرفة وتوضيح الوظائف الإدارية والأقسام الإدارية والفروع والوحدات الإدارية ووضع أنظمة ولوائح لذلك.

7- يجـب معـرفة وتحديد ما هي خصوصيات وأعمال الإدارات كل على حـدة فيـتم تحديد لوائح وأعمال وأنظمة خاصة بكل إدارة وقسم وفرع وتخصص ووحدة ومكتب وموظف.

8- الإتقـان والإبـداع والتمكن من العلوم الإدارية والعلوم الحديثة والعلوم المعاصـرة كعلـم النفس وعلم البرمجة اللغوية العصبية وعلم الإقناع وعلـم الإيحـاء وعلم التسويق الدولي والعالمي المعاصر وعلم التجديد الفكري والتطوير الإداري والتنمية الذاتية والتنمية البشرية.

9- معـرفة الأسرار العملية للخطط وكيفية وضع الخطط وتحديد الأهداف وترتيب الأولويات.

10- القـدرة علـى صـياغة ووضع خطة علمية وعملية ومالية وتدريبية وتجارية ووظيفية وإدارية والتمكن من تخطي الصعوبات والقدرة على مواجهة العقبات الإدارية والمالية.

11- تحديـد الأعمال وتوزيع الوظائف وتقسم المهام الإدارية ووضع أنظمة خاصة للرقابة والمتابعة والإشراف والتنفيذ والمتابعة.

12- القـدرة علـى إسـتلام إدارات عليا وإدارات مشاريع وإدارات أقسام وإدارات هيئات ووحدات إدارية مختلفة.

13- قيام المدراء وموظفي مكاتب السكرتارية التنفيذية بوضع البرامج والخطط وتحديد ومعرفة الموارد المالية وتحديد المواعيد العملية لبدء تنفيذ المشاريع وتاريخ الإنتهاء منها.

14- القدرة على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة والمرونة في تعديل بعض الخطط والأهداف.

15- ترتيب الأولويات وتحديد الأهداف والبدء في العمل وتنفيذ الأعمال وتطبيق القوانين الإدارية.

16- القدرة على التخطيط الإستراتيجي ووضع وصياغة خطة مكونة من عدة إتجاهات ومراحل وخطوات تبين مدى دقة العمل الوظيفي والإداري الذي نحن فيه.

17- القدرة على تحليل الأمور وحل المشكلات وتخطي العقبات ورفع التقارير والحصول على المعلومات والتنبؤ بالمستقبل وما يمكن أن يحدث.

18- التخطيط الإداري والقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي وصياغة الأهداف ووضع الخطط المستقبلية.

19- التنظيم الإداري وتنظيم الأعمال وترتيب المهام والواجبات وتنظيم الوحدات والأقسام والفروع الإدارية وتعيين الموظفين وتثبيت الموارد البشرية والإهتمام بهم.

20- تخصيص مجال للإهتمام بعمليات المراجعة والمتابعة والتغيير والتعديل الإداري والوظيفي.

21- تحديد الأولويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الأدوار.

22- تنظيم المكاتب الإدارية والأعمال الوظيفية.

23- وضع أنظمة خاصة بالتوجيه وإصدار الأوامر ومعرفة اللجان التنفيذية واللجان الإشرافية.

24- تحديـد طرق ولوائح خاصة باساليب ووسائل واهداف الإتصال الفعال والتواصل البناء وكيف يمكن حفز الهمم في نفوس الموظفين.

25- القـيام بالعمل بشكل مباشر وتنفيذ الأعمال بشكل واضح ومتابعة تنفيذ الأعمال.

26- تحديد ووضع لوائح خاصة بالرقابة الإدارية الجيدة والناجحة والكفوءة في ظل معالم الإدارات الحديثة والمعاصرة.

27- القـيام بعملـيات التغييـر والـتعديل والتـبديل من الخطط والأهداف والقرارات الإدارية والوظيفية على حد سواء.

28- معـرفة أسباب المشكلات ومعالجة المشكلات وحل الصعوبات وتخطي العقبات وإيجاد نظام وقائي للتخلص من المشكلات وللتنبوء بالمصاعب وللمتاعب الممكنة الحدوث.

29- تخصيص وتحديد أقسام ومدراء وموظفي الإدارات المختلفة من الإدارة العليا، والإدارة العامة، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة التـسويق، وإدارة التدريب والتطوير، وإدارة الإنتاج، وإدارة الخدمات، وإدارة المـشتريات، وإدارة المخـازن، وإدارة العلاقـات الخارجـية والعامة، والإدارة الإشرافية والتنفيذية.

30- القـدرة على صنع إجتماع إداري ناجح للموظفين والمدراء في الأقسام المختلفة.

31- تحديد جهة خاصة في السكرتارية التنفيذية لمتابعة الإجتماعات وتكون مسؤولة عن إدارة الإجتماعات.

32- تطويـر المـوارد البشرية وتحسين مستواهم العملي والعلمي والثقافي وتثقـيفهم في أمور وقضايا ووسائل الإبداع والإقناع ومهارات العرض والإلقـاء وكيفـية الإسـتماع المثالي والجيد وكيفية النقد البناء وأسس الحوار الهادف.

33- معرفة خصائص واسرار ومهارات إتخاذ القرارات ومعرفة وتحديد الجهات المسؤولة عن إتخاذ القرارات.

34- الإتقان العملي في إستخدام الحاسوب والأجهزة الإلكترونية الحديثة.

35- التمكن من علم النفس والغوص في أعماق وخصائص علم البرمجة اللغوية العصبية والتفكير الإبداعي وكيفية التأثير في العقول البشرية ومهارات الإقناع وأسرار الدماغ البشري.

36- وضع وتكوين وبناء فريق عمل متكامل ومتعدد ومتنوع ينقسم إلى عدة وظائف وأقسام ففريق عمل لحل المشكلات وفريق عمل لجمع المعلومات وفريق عمل للتطوير الإداري والعملي وفريق للعلاقات الخارجية وفريق للتسويق المحلي وفريق للمراسلات التجارية وفريق للدراسات والإستشارات وفريق آخر للتطوير والتدريب.

37- الإهتمام بإدارة المعرفة والحصول على المعلومات وكيفية تنظيم المعلومات وترتيب وتنسيق المعلومات وكيفية الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات وكيفية الإستفادة من المعلومات.

38- الإهتمام بالجانب البشري وتطوير الموظفين والرقي بمستوى الأفراد العاملين.

39- النقد الإيجابي البناء والهادف والقدرة على التفكير الإبداعي والوصول إلى معلومات وحلول جديدة مبتكرة.

40- التواصل المستمر والبناء والفعال مع الموظفين والإداريين والعملاء والزبائن.

41- الترتيب في الأفكار والتعامل بالعقل والحكمة والبعد عن العواطف والأهواء.

42- تشجيع الموظفين وإتباع نظام المكافآت والحوافز.

43- إستخدام لجان للتفكير وتطبيق مبدأ الشورى في إتخاذ القرارات.

44- تحديد المشكلات ومعرفة الاسباب وحل العوائق وعلاج الازمات ووضع حلول مناسبة وإختيار أفضل هذه الحلول وتطبيقها بشكل مباشر.

45- الإستماع إلى آراء الموظفين والإهتمام برغبات الزبائن والعملاء وتوفير رغباتهم والعمل على إشباع إحتياجاتهم وتحقيق متطلباتهم كما يجب الإستماع بإهتمام لمقترحات الموظفين والزائرين والإهتمام بها.

46- الإستفادة من ذوي الخبرات والمؤهلات والتجارب العلمية.

47- الإطلاع على التجارب الناجحة والأعمال الإدارية الراقية وتعلم الأساليب العلمية للنهوض بالمستوى العلمي والإداري والمادي للشركات والمكاتب الإدارية.

48- إستخدام تقنيات وقواعد وبرامج علم البرمجة اللغوية العصبية ومهارات التفكير الإبداعي في المجال الإداري.

49- التغيير والسعي إلى الرقي والتطوير والبعد عن التمسك بالأراء الشخصية والعادات والتقاليد في المجتمعات وتطوير الأعمال والدخول في منظومة القرن الجديد ومعرفة وفهم وإدراك والتكيف مع ظروف وقوانين الزمن المعاصر والحديث.

50- وأخيراً قبول النقد الإيجابي وتقبل الآراء المخالفة والإستماع إلى توجيهات العلماء الإداريين في العصر الحديث.

وكما أن الوقت مهم لدى المدراء وله قيمة كبيرة جداً وخصوصاً لدى موظفي الإدارات ومن هذا المنطلق فإن هناك شروط وصفات يجب أن يتحلى بها المدراء وهي كما يلي:

1 – التخطيط الصحيح والتنظيم العملي للأعمال وتنسيق الأعمال وترتيب الواجبات وتحديد الأهداف ومعرفة الأولويات.

2 – الحفظ الصحيح للملفات.

3 – ترتيب الاوراق ترتيبا صحيحا.

4 – التنظيم الإداري.

5 – عدم التسويف وترك التأجيل.

6 – قول لا لكثير من الأمور الضارة والتي تساعد على ضياع الوقت.

7 – البعد عن كثرة مشاهدة التلفاز والمسلسلات.

8 – القــرآة الواضــحة والفهــم السريع والذكاء والكتابة الواضحة وسرعة البديهة وقوة الحفظ.

9 – النشاط العملي.

10 – التبكير في الحضور.

11 – عدم السهر.

12 – ترك الإهمال.

13 – مباشرة العمل.

14 – القدرة على استخدام البرامج والأجهزة التكنولوجية الحديثة.

15 – الراحة النفسية.

16 – البعد عن المشوشات والمكدرات والمنغصات.

17 – بث روح المنافسة بين الإداريين والموظفين.

18 – استعمال نظام المكافآت والحوافز.

19 – الإدارة العليا المتفهمة للمشاكل وحل الأزمات.

20 – الصبر وتحمل الضغط العملي والإخلاص في العمل.

الفصل الثالث

كيف يمكن عولمة إدارة الأعمال في الشركات لتصبح إدارة أعمال دولية وعالمية

هناك عدة أسباب تدفع الشركات الدولية إلى التوجه نحو العالمية، وإلى التوجه نحو الخارج في التجارة متبعة مبدأ التجارة العالمية والتجارة الدولية محاولة بذلك عولمة إستراتيجياتها لتصبح إدارة عالمية ودولية ومن هذه الأسباب ما يلي:

1) العمل على إشهار وتطوير أنظمة المؤسسة.
2) التحديث والتجديد لقوانين وإستراتيجيات المنشأة.
3) التغلب على المنافسين الدوليين والمحليين.
4) زيادة الأرباح.
5) زيادة المبيعات.
6) دخول أسواق جديدة.
7) إشباع الأسواق المحلية.
8) الدخول في الأسواق العالمية.
9) صنع أسواق جديدة.
10) الدخول في الأسواق الأوربية والأمريكية.
11) الدخول في الأسواق الأجنبية والأسواق الحرة والتجارة العالمية.
12) الحصول على ربح أكبر من العائدات والحصول على مميزات ومنح تجارية كالإعفاء من الضرائب والجمارك وحرية ممارسة التجارة الدولية.
13) الحصول على التكنولوجيا وزيادة المعرفة الإدارية وزيادة الخبرات.
14) التنويع الجغرافي وتنويع الأسواق.
15) إشباع الرغبات في الإدارات العليا.

16) الطموح إلى الدخول في بيئة التسويق العالمي.

17) الاستثمار المباشر.

18) المشاريع المشتركة.

19) سهولة الحصول على التراخيص.

20) مميزات التصدير والإستيراد حين الدخول في التجارة الدولية.

21) إنشاء فروع عالمية للشركات.

إن هناك مؤشرين هامين للدلالة على دخول الشركات إلى نظام التجارة العالمي وتحديث إدارتها لتصبح منظمات أعمال دولية وهذين المؤشرين هما:

1) نظام التجارة الدولي:

إن الشركات العالمية أدركت أنه من الواجب فهم نظام التجارة الدولي وذلك ضمناً لما يتبع نظام الشركة من دولة إلى دولة أخرى فقد تواجه معظم الشركات الكثير من القيود والصعوبات حين دخولها في نظام التجارة الدولي ومن هذه الصعوبات هو التعرفات والضرائب والجمارك وكذلك التعرفة المالية والتي تعتبر ضريبة تفرض من قبل بعض الحكومات ضد بعض المنتجات غير أن التعرفات المالية والضرائب غالباً ما تفرض لأجل زيادة عوائد وأرباح الشركات المحلية.

إن نظام التعرفات (التعرفة) هو يعتبر ضريبة تفرض من الحكومات الخارجية ضد بعض المنتجات المستوردة وغالباً ما تفرض التعرفات (التعرفة) وذلك لأجل زيادة عوائد وأرباح الشركات المحلية أو لأجل حماية الشركات المحلية من منافسة الشركات العالمية والدولية.

كما أن بعض الشركات العالمية قد تواجه نظام الكوتا والتي تعني وضع تحديدات على مقادير البضائع التي يتلقاها البلد المستورد ويقبلها في مجاميع إنتاجية معينة.

إن الغرض من الكوتا هو الرقابة على التبادل الخارجي في التجارة الخارجية من دولة إلى أخرى وكذلك حماية الصناعة وحماية التجارة والتوظيف المحلي والموقعي.

كما أنه قد تواجه بعض الشركات العالمية حين دخولها وإنضمامها إلى نظام التجارة العالمية عوائق تجارية أخرى معنوية لا مالية مثل ما وضعته اليابان وأسواق اليابان على المنتجات الأمريكية الداخلة إلى أسواق اليابان.

2) مناطق التجارة الحرة:

لقد كونت بعض البلدان مناطق تجارية حرة وتجمعات إقتصادية حرة وهي عبارة عن مجاميع من التجارة والشركات وفيها يكون تجمع لمنظما ت الأعمال تسعى منظمات الأعمال في مناطق التجارة الحرة وفي هذه التجمعات الإقتصادية إلى تحقيق أهداف عامة في تنظيم التجارة الدولية وإحدى تلك التجمعات هي الإتحاد الأوروبي والذي تألف وتكون في عام 1957م والذي سمي فيما بعد السوق العام وقد وضع لخلق سوق أوروبي مفرد من خلال تقليص العوائق أمام التدفق الحر من المنتجات وتطوير سياسات على التجارة مع البلدان الأخرى الأعضاء.

وفي عصرنا الحديث اليوم وفي ظل توجهنا نحو الإدارة العالمية وإدارة الأعمال الدولية فإن الإتحاد الأوروبي يمثل واحدة من الأسواق الكبرى المنفردة في العالم كما أن أعضاءه يضمون أكثر من ثلاثمائة وسبعين مليون مستهلك.

أما مساحات التجارة الحرة الأخرى فقد تكونت في أمريكا الشمالية وأمريكا الجنوبية وعلى الرغم من كون التوجه الحديث والمعاصر بإتجاه مناطق التجارة الحرة فقد سبب ذلك تهيجاً كبيراً وفرض سوقاً جديدة إلا أنه يزيد من التعقيد الاداري كما يزيد من البعث على المزيد من المخاوف والمشكلات الإدارية ومن ذلك كان كتابنا هذا الموضح لكل ما ورد في أجزاء وعناصر إدارة الأعمال الدولية السابق شرحها وذكرها تفصيلاً.

هـــذا والحمـــد لله الـــذي اعانني على الإنتهاء من تاليف ووضع هذا الكتاب وتقديمـــه للعلمـــاء والمفكـــرين وطلبة الدراسات العليا وطلبة المرحلة الجامعية في كليات الإدارة والإقتصاد والتجارة راجياً من الله القبول،،، الله الموفق.

الخلاصة مع خاتمة الكتاب

وفـــي نهاية هذا الكتاب فإني أخلص وأنتهي إلى أن هناك مخاطر وصعوبات فـــي دخول الأسواق الدولية ولذلك فإن أكثر الشركات قد لا تتحرك نحو دخولها في الأســـواق الدولية كما أن بعض الشركات لا تطمح إلى دخولها في منظمات التجارة العالمـــية وذلك درءاً وبعداً عن الصعوبات الإدارية والتعقيدات الإدارية في الأنظمة وفـــي الأحداث وفي المواقف التي يتطلبها الدخول في منظمات التجارة الحرة وفي نظـــام الـــتجارة العالمـــية فهناك مصدرون محليون من السوق المحلية إلى السوق الخارجـــية العالمية وهناك مصدرون خارجيون من الأسواق الخارجية إلى الأسواق المحلـــية الداخلية، وهناك مستهلكون محليون وهناك مستوردون خارجيون كما أن هـــناك حكـــومات خارجـــية قـــد يطلبون بعض المطالب التي تكون عقبة في وجه الـــشركات الباحـــثة عـــن الدخـــول في نظام التجارة العالمي كما أن هناك بعض الـــشركات متوسعة من قبل ومنفتحة ولها قابليات وأسبقيات وقدرات مالية ومعنوية كبيـــرة جـــداً تـــدفعها للدخول في نظام التجارة العالمي كما يدفعها إلى الدخول في أسواق جديدة أو البحث عن أسواق جديدة.

وعلـــى كل حال فإننا في نهاية هذا الكتاب سنتعرض بشكل نهائي ومختصر لكيفية حماية المنظمات والشركات من الصعوبات التي تمنعهم من الدخول في نظام التجارة العالمي، وسنرد هنا على عدة نقاط كما يلي:

1) وضـــع إســـتراتيجيات وقوانـــين جديـــدة ومتغيرة من قبل بعض الغرف الـــتجارية والصناعية في بعض الدول والحكومات وذلك لعدم الحصول على ربح أكبر ولزيادة فرض الضرائب على الشركات العالمية ولحماية الشركات المحلية ذات الصناعة الوطنية.

2) التغيـــر الـــسريع الحاصـــل في القوانين والأنظمة في نظام الدخول في الأسواق الأجنبية وما هي متطلبات الدخول في نظام التجارة الحرة.

3) حيثما تحسنت وتطورت القدرة والكفاءة والخبرة في التواصل مع المستهلكين والوكلاء والفروع بسهولة ويسر وسرعة فإن هذا يتطلب المزيد من الأعباء المالية على الشركات ويزيد من مقدار الضرائب والجمارك المفروض على بعض الشركات.

4) إن نظام الحماية مثل القيود التجارية الحديثة والقيود المستخدمة على الإستيراد وذلك لإيقاف المنافسة الخارجية وللحد من جشع المنافسين الخارجيين ولتشجيع المصدرين في الإستثمار المباشر وذلك بإنشاء مشاريع إنتاجية وصناعية في البلد المستورد.

5) إن فترات الركود والخمول التجاري والإقتصادي الذي تمر به بعض الدول ويكون نتيجة للتجارة الخارجية حيث هناك نمو في الخارج وإزدهار وتطور في التجارة الخارجية بينما على العكس من ذلك في التجارة المحلية والوطنية.

هذا والحمد لله رب العالمين،،، والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،،، وصلّ اللهم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين،،،

المراجع

1- عـبد الكـريم قاسم السياغي، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، (صنعاء: اليمن مركز الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، 2008 م).

2- أكرم عثمان، الخطوات المثيرة لإدارة الضغوط النفسية، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2002 م).

3- عـبد الله بـن أحمـد الأهدل، وسائل البناء، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2005م).

4- عـبد الله بـن أحمـد الأهدل، وسائل الهدم، (بيروت، لبنان: دار ابن حزم، 2005م).

5- منير شفيق، الإستراتيجية والتكتيك في فن علم الحرب من السيف والدرع إلى الصاروخ والأنفاق، (الدار العربية للعلوم، 2008 م).

6- نجم عبود نجم، إدارة العمليات، الجزء الأول + الجزء الثاني (المملكة العربية السعودية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، 1412 هـ).

7- زيـد منيـر عـبوي ويوسـف ذيب، الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعـي وفـريق العمـل، (الأردن: دار الخليج للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 م).

8- جمعـة أمين عبد العزيز، خطوات على طريق النهضة (مصر: الإسكندرية: دار الدعوة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005 م).

9- محمـد رفـيق المصري، التأمين على الحياة والضمان الاجتماعي، (عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999 م).

10- محمـد عاطـف الـسعيد، صـناعة التأمـين بين الواقع والمأمول، (مصر، الإسكندرية: مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، 2006 م)

11- محمــد محمــود المكــاوي، مــستقبل البــنوك الإسلامية في ظل التطورات الاقتــصادية العالمــية، (رسالة دكتوراه تطلب من المؤلف في مصر، مركز البيع: مؤسسة أبرار في اليمن: صنعاء، 2003 م).
12- بــراندون توروبوف، فن ومهارة التعامل مع الناس، (الرياض: مكتبة جرير، 2006م).
13- ولــيام كوهين، لواء بالقوات الجوية الأمريكية، فن القيادة، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
14- كــين لانجدون، 100 فكرة عظيمة لبناء المشروع الذي تحلم به، (الرياض: مكتبة جرير، 2006م).
15- وايتــشيل فــيكس، مــن هنا إبدأ إدارة مالك (الدليل الكامل إلى إدارة الشئون المالية الشخصية) (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
16- دافــيد أتــش بانجر جونيور، دليل إنشاء المشروعات الصغيرة، طريقك إلى النجاح خطة من عام واحد لرجال الأعمال، (الرياض:مكتبة جرير، 2007م).
17- أنــدرو ليكــي، قلــة المــال أصــل من أصول البلاء، نصائح مارك توين للمــستثمرين عــن المــال والثــروة، تعريب وترجمة: معين محمد الإمام، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).
18- والترواسون، لوي باردو، فلاديزلاف، فن إدارة المكتب، (جمهورية مصر العربية مكتبة دار الفاروق، 2006م).
19- ريتــشارد تشانغ كيفن كيهو، كيف تكون الاجتماعات فعالة، تعريب وترجمه: ميساء دياب، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2006م).
20- الأســتاذ الدكتور: وشيخ الإسلام المعاصر: عائض بن عبد الله القرني كتاب: لا تحزن، عدد صفحات الكتاب (600)، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2002م).
21- روجر داوسون، أسرار قوة التفاوض، (الرياض: مكتبة جرير، 2007م).

22- جـــريجوري كيشل، باتيشي كيشل، كيف تبدأ مشروعا وتديره وتحافظ عليه، (الرياض: مكتبة جرير، الطبعة الثالثة، 2007م).
23- عـــبد الخالـــق باعلوي، مبادئ بحوث التسويق،(صنعاء، اليمن: مركز الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 م)
24- نائـــل حافظ العواملة، أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية وتطبيقاتها في الإدارة، الأردن،عمّان: 1995م)
25- محمـــد عبـــيدات ومحمد أبو نصار وعقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، (الأردن: عمّان، دار وائل للنشر 1997 م).
26- مـــدحت أبو النصر، أساسيات علم ومهنة الإدارة، (مصر القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2007).
27- محمد نبيل كاظم، كيف تحدد أهدافك على طريق نجاحك، (مصر القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، 2007 م).
28- محمـــد أحمـــد عبد الجواد، إدارة ضغوط العمل والحياة، (طنطا: مصر، دار البشير للثقافة والعلوم ودار الأندلس الخضراء، الطبعة الأولى 2002م).
29- بـــشير البرغوثـــي، نجومـــية القيادة في الاجتماعات: كيف تخطط للاجتماع وتقوده ؟، (الأردن – عمّان: دار زهران للنشر، 2000م).
30- فـــوزي محمد طليل، نحو نهضة أمة، كيف نفكر إستراتيجياً؟ (الهرم: مصر، مركز الإعلام العربي، الطبعة الأولى، 1997 م).
31- ســـنان غالب رضوان المرهضي، إدارة المنشآت المتخصصة مع مدخل عام لإدارة المـــنظمات الخدمـــية، إدارة البـــنوك والفنادق والمستشفيات، (اليمن، صنعاء: مركز الأمين للنشر والتوزيع، 2004 م).
32- عـــبد الله الـــسنفي، منصور العريقي، الإدارة، (اليمن صنعاء، مركز الأمين للنشر والتوزيع، 2006 م).

33- الدكتور فؤاد المخلافي، إدارة التامين والخطر، (اليمن، صنعاء: مركز الامين للنشر والتوزيع في الجامعة اليمنية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2006 م).
34- لندا ل. دافيدوف، مدخل إلى علم النفس، ترجمة: سيد الطواب ومحمود عمر ونجيب خزام، (الولايات المتحدة الأمريكية، دار ماكجروهيل للنشر، بالتعاون مع المكتبة الأكاديمية في القاهرة، مصر، 1980 م).
35- محمد سرور حكمت الحريري، إدارة المكاتب ومهارات السكرتارية التنفيذية الفعالة والمتقدمة، كتاب علمي غير منشور، (الجمهورية اليمنية – مدينة صنعاء).
36- محمد سرور حكمت الحريري، قواعد علم البرمجة اللغوية العصبية ومهارات التفكير الإبداعي والنقدي والإبتكاري، كتاب علمي غير منشور، (الجمهورية اليمنية – مدينة صنعاء).
37- محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات وإستراتيجيات القضاء على الأزمات الإقتصادية والمالية والإدارية، بحث علمي غير منشور، 2009،(صنعاء – اليمن).
38- محمد سرور حكمت الحريري، إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة، كتاب علمي غير منشور، 2010، (صنعاء – اليمن).
39- د / قحطان العبدلي، د / بشير العلاق، التسويق ومبادئ التسويق، كتاب جامعي، (طبع في عالم الكتب الحديث ودار زهران للنشر – الأردن – 2002م).
40- د/ محمد فريد الصحن، د/ طارق أحمد، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، (مصر – الإسكندرية، 2006م.)
41- د/ محمد الصيرفي، الإستراتيجيات التسويقية، مكتبة الوفاء الجامعية القانونية، مصر – الإسكندرية – 2009.

42- د / فتحي الرواشيبي، الإقتصاد والسوق، (مؤسسة طيبة – القاهرة – مصر – 2008 م).
43- د/ طـــه أحمد عبيد، مشكلات التسويق السياحي، (المكتب الجامعي الحديث)، (مصر – القاهرة) – 2008 م.
44- كـتاب: مـــداخل التسويق المتقدم للدكتور محمود جاسم الصميدعي طبع في (مكتب مرام للطباعة والنشر) عام (1999م).
45- الدليل العلمي للتسويق: لمؤلفه ثابت زهير طبع في (الشركة العربية للإعلام) في القاهرة عام (1993 م).
46- إدارة التـــسويق: لمـــؤلفه أبـــو سعيد الديوجي طبع في (دار الكتب للطباعة والنشر) عام 1987.
47- إدارة التـــسويق: لمـــؤلفه الدكـــتور عـــبد الفتاح محمد سعيد طبع في (الدار الجامعية بالقاهرة عام 1987م).
48- إستراتيجيات التسويق: لمؤلفه الدكتور محمود جاسم الصميدعي طبع في (دار الحامد) بعمان (عام 2002).
49- مبادئ التسويق: لمؤلفه عمر وصفي طبع في (دار زهران) للنشر في (عمان) عام 1994 م.
50- الدراســـات الحديثة في إدارة التسويق: لمؤلفه محمد سرور الحريري، كتاب علمـــي غير منشور، أطروحة علمية، في الجمهورية اليمنية، (بكلية الإدارة والإقتصاد)، (صنعاء)، تطلب من مؤلف هذا الكتاب وضعت عام (2008م).
51- الأصـــول العلمية للتسويق والبيع والإعلان: لمؤلفه الدكتور نبيل النجار طبع في (الإسكندرية) عام (1991م).
52- إدارة التـــسويق: لمؤلفه الدكتور قحطان العبدلي طبع (في دار زهران) بعمان عام 1999م.

53- مبادئ التسويق: لمؤلفه الدكتور محمد صالح المؤذن طبع في (دار الثقافة للنشر) بعمان عام 1999م.

54- مبادئ التسويق: لـ: د/ بيان حرب (طبع في: دار ومكتبة ومؤسسة الوراق للنشر والتوزيع) في المملكة الأردنية الهاشمية في (مدينة عمان) عام 1999م.

55- إدارة التسويق: للدكتور محمود صادق، طبع في دار النهضة في مصر عام (1979م).

56- التسويق الفعال: للدكتور محيي الدين الأزهري طبع (في مصر بدار الفكر) عام 1995م.

57- كتاب: نظريات دراسة سلوكيات المستهلك في الأسواق وأثر ذلك على الأسواق المحلية والدولية، لمؤلفه: محمد سرور الحريري، بحث علمي غير منشور، وضع عام 2009 م، يطلب من مؤلف هذا الكتاب، الجمهورية اليمنية، دراسة علمية، (كلية الإدارة والإقتصاد)، (قسم إدارة الأعمال)، (مدينة صنعاء).

58- الإدارة المالية، وأساسيات الإدارة المالية، للدكتور جميل أحمد توفيق، طبع في بيروت، لبنان، دار النهضة العربية 1984م.

59- الدكتور محمد صالح الحناوي، أدوات التحليل والتخطيط في الإدارة المالية، طبع في مصر، بدار الجامعات المصرية عام 1982م.

60- الدكتور منير صالح هندي، الإدارة المالية، مدخل تحليلي، طبع في الإسكندرية بمصر، بالمكتب العربي الحديث عام 1989م.

إدارة الأعمال
الدولية والعالمية





9 789957 326302

دار الحامد للنشر والتوزيع
الأردن - عمان - ص.ب 366 - الرمز 11941 - الأردن
هاتف 5231081 فاكس 009626-5235594
E-mail: dar_alhamed@hotmail.com
daralhamed@yahoo.com
www.daralhamed.net